



# **INFLUÊNCIA DAS AUDITORIAS NA TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO DA GESTÃO DA QUALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Patrícia Augusta Carrujo Franganito

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes  
dos Reis

2010

**UNIVERSIDADE ABERTA**  
**Mestrado Gestão**

**INFLUÊNCIA DAS AUDITORIAS NA TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO DA  
GESTÃO DA QUALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado em Gestão para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão, elaborada  
sob a orientação da Professora Doutora Felipa  
Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis.

Patrícia Augusta Carrujo Franganito

2010

*Ninguém é tão ignorante que não tenha algo a ensinar.  
Ninguém é tão sábio que não tenha algo a aprender. Blaise, Pascal*

## AGRADECIMENTOS

Estas palavras de agradecimento dirigem-se à orientadora Professora Doutora Felipa dos Reis pelo seu contínuo questionamento acerca da dissertação; à entidade certificadora SGS ICS, na pessoa da Eng. Ana Pina Teixeira pela disponibilidade e apoio neste estudo, nomeadamente, na cedência de informações que permitiram maior celeridade no processo de levantamento de dados; ao grupo SGS Portugal pelo apoio institucional e financeiro facultado; à minha família por todo o apoio, ajuda, incentivo, que directa e indirectamente têm marcado a minha vida. Têm estado presentes.

Um muito obrigado a todas as pessoas não mencionadas, que contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Inteligência organizacional é a capacidade de uma organização como um todo reunir informação, inovar, criar conhecimento e actuar efectivamente baseada no conhecimento que ela gerou.

Os estudos sobre organizações, ao longo da história, levantaram diversas teorias. A sobrevivência das organizações depende da acção das pessoas, tanto interna como externamente, acompanhada de suas crenças, valores e sentimentos. Decidir implica considerar duas ou mais alternativas e o decisor tomar uma decisão. Existe decisão sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para escolher. Estamos perante um problema, quando o estado actual das coisas é diferente do estado desejado. A tomada de decisão assenta em várias naturezas, tipos e estilos, aqui apresentados. Numa primeira abordagem foram enunciados os modelos de decisão e a sua racionalidade.

Numa segunda etapa foi explanado o tema das auditorias a sistemas de gestão e efectuado um enquadramento nacional e internacional acerca dos sistemas de gestão. Foi ainda abordada a normalização, seu histórico e evolução.

Finalmente, numa terceira fase e mediante os objectivos traçados de perceber a relação entre o tipo de decisões e as decisões após conhecidos os resultados das auditorias e a relação entre o tipo de decisões e o grau de autonomia, foram apresentados os dados tratados e as conclusões formuladas. Conclusões que passam por obter resposta à questão colocada pelo estudo, *“em que medida os tipos de decisão se relacionam com os resultados da auditoria e grau de autonomia do decisor nas organizações”*, concluindo-se que não existe relação entre as variáveis “tipo decisão” e a “decisões de auditoria”, de forma idêntica, entre “tipo decisão” e “autonomia”. Através da análise dos dados, verificou-se que as empresas inquiridas pertencem ao universo das PME e com um passado temporal no mercado dentro do intervalo de 31 a 40 anos. De sublinhar que as hipóteses formuladas, não se comprovam. Não existe relação entre o tipo de decisões e as decisões tomadas na sequência de auditorias realizadas às organizações que constituem a nossa amostra. Pode-se também afirmar que, não ficou provada existência de relação entre o tipo de decisões e o grau de autonomia que o decisor inquirido tem.

Palavras-chave: tomada de decisão, resultados auditorias, gestão das organizações, tipos decisão

## ABSTRACT

Organizational intelligence is the ability of an organization as a whole to gather information, innovate, create knowledge and to act effectively based on the knowledge it has generated.

Studies of organizations, throughout history, have raised several theories. The organization's survival depends on the actions of people both internally and externally, together with their beliefs, values and feelings. Decide entails consideration of two or more alternatives and the decision maker make a decision. There is always the decision that we are facing a problem that has more than one alternative to choose. We face a problem when the current state of things is different from the desired state. The decision is based on various kinds, types and styles presented here.

In the first approach were set out the decision models and their rationality.

In a second step was explained the theme of audits to management and made a national and international guidelines on management systems. Standardization was also discussed, its history and evolution.

Finally, a third phase and through the targets set for understanding the relationship between the type of decisions and the decisions following the outcome of audits and the relationship between the type of decisions and the degree of autonomy, presented the data processed and the conclusions reached. Conclusions that go through an answer to the question raised by the study, "the extent to which types of decisions related to the audit results and degree of autonomy of decision-making in organizations", concluding that there is no relationship between the variables "type decision" and "audit decisions", similarly, between "decision type" and "autonomy". Through data analysis, it was found that companies surveyed belong to the universe of SMEs and a past time on the market within the range 31-40 years. To emphasize that these hypotheses, are not proven. There is no relationship between the type of decisions and the decisions taken following audits to organizations that constitute our sample. One can also say that it has not been proven existence of a relationship between the type of decisions and the degree of autonomy that the decision maker is asked.

Keywords: decision making, performance audits, organizations management, decision type.

## ÍNDICE

TÍTULO	PÁGINA
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Formulação do problema	1
1.2. Objectivos do Estudo	2
1.3. Tipo de Estudo	2
1.4. Hipóteses de Investigação	2
1.5. Delimitação e limitação do estudo	3
1.6. Importância do Estudo	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Modelos de Decisão e Racionalidades	4
2.1.1. Importância da tomada de decisão nas organizações	9
2.1.2. Modelos de decisão	10
2.1.2.1. Modelo burocrático/racional	10
2.1.2.2. Modelo político	11
2.1.2.3. Modelo de ambiguidade	13
2.1.2.4. Modelo (neo) institucional	14
2.1.3. Tipologias da decisão nas organizações	15
2.1.4. Racionalidades na tomada de decisão	18
2.1.4.1. Racionalidade a priori	19
2.1.4.2. Racionalidade limitada	21
2.1.4.3. Racionalidade a posteriori	23
2.1.4.4 – Comunicação	24
2.1.4.5. Elementos intervenientes na tomada de decisão	25
2.2. Auditorias	28
2.2.1. A Qualidade	28
2.2.2. Auditorias a Sistemas de Gestão da Qualidade	28
2.3. A Qualidade e a Normalização	29
2.3.1. A Norma 9001	29
2.3.1.1. A Série das Normas 9001	30
2.3.2. Norma – Evolução	30

2.3.3. A norma- Estrutura	34
2.3.4. Enquadramento	36
2.3.4.1. Enquadramento Internacional	36
2.3.4.2. Enquadramento Nacional	36
2.4. Metodologia	37
2.5. Certificação Sistemas de Gestão Qualidade	37
2.5.1. A Evolução	38
2.5.2. Processo	39
3. METODOLOGIA	41
3.1. Desenho da investigação	41
3.2. Tipo estudo	41
3.3. Identificação das variáveis	42
3.4. Hipóteses	42
3.5. Caracterização da População e Amostra	43
3.6. Caracterização das empresas	44
3.7. Motivos da escolha das empresas - Análise individual dos motivos	45
3.8. Instrumento de recolha de informação	45
3.9. Pré-teste	45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1. Análise dos dados	47
4.2.1. Análise quantitativa dos dados	47
4.3. Relação entre diversas variáveis e o tipo de decisão	65
4.4. Dimensão e tipo decisões	68
4.5. Tipo decisões e tempo decisões	69
4.6. Tempo decisões e autonomia	70
4.7. Características do decisor perante problemas simples e características do decisor perante problemas complexos	70
5. CONCLUSÕES	72
5.1. Interpretação resultados	72
5.2. Principais asserções	74
5.3. Limitações do estudo e sugestões futuras pesquisas	75
5.4. Conclusões finais	76



## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

## ANEXOS

Anexo I – Questionário

Anexo II - Lista das empresas que constituíram o universo

Anexo III - Apresentação do organismo de certificação SGS ICS

INDICE DE TABELAS	PÁGINA
Tabela 1 – Requisitos da norma ISO 90001:2000	35

INDICE DE GRÁFICOS	PÁGINA
Gráfico 1- Distribuição da amostra, segundo o número de colaboradores	48
Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo idade das empresas	48
Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo as habilitações do colaborador da organização.	49
Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo o cargo do colaborador que respondeu ao questionário.	49
Gráfico 5 – Distribuição da amostra segundo a autonomia do colaborador que responde ao questionário.	50
Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo as acções tomadas após auditoria.	50
Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo que decorre entre a auditoria e a tomada de acções.	51
Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o tipo de decisões tomadas.	51
Gráfico 9 – Distribuição da amostra, segundo o tipo de decisor.	52
Gráfico 10 – Distribuição da amostra segundo o tipo de decisões tomadas	52

mediante problemas simples.

Gráfico 11 – Distribuição da amostra segundo o tipo de decisões tomadas mediante problemas complexos. 53

Gráfico 12 – Distribuição da amostra, segundo os factores que influenciam a tomadas de acções. 53

Gráfico 13 – Distribuição da amostra, segundo o equipíbrio de responsabilidade e recursos na função desempenhada. 54

Gráfico 14 – Distribuição da amostra, segundo o sentido de responsabilidade dos resultados das acções tomadas. 54

Gráfico 15 – Distribuição da amostra segundo os objectivos serem claros e mensuráveis. 55

Gráfico 16 – Distribuição da amostra, segundo os vários níveis de tomada de decisões na organização. 55

Gráfico 17 – Distribuição da amostra, segundo o tempo dispendido antes da tomada de decisão. 56

Gráfico 18 – Distribuição da amostra segundo os efeitos a longo prazo das tomadas de decisão. 56

Gráfico 19 – Distribuição da amostra, segundo a autonomia das decisões. 57

Gráfico 20 – Distribuição da amostra, segundo o encorajamento para correr riscos para atingir objectivos. 57

Gráfico 21 – Histograma variável Tipo decisões 58

Gráfico 22 – Histograma variável Decisão auditoria 59

Gráfico 23 – Histograma variável Autonomia 59

INDICE DE FIGURAS	PÁGINA
Figura 1 - Tomada de decisão	6
Figura 2 - Ciclo de decisão	7
Figura 3 – Ciclo de melhoria contínua	28
Figura 4 – Enquadramento nacional de certificação	36
Figura 5 - Dimensão da população e amostra	44
Figura 6 - Regressão linear entre as variáveis tipo decisão e decisão auditoria	60
Figura 7 - Regressão linear entre as variáveis tipo decisão e autonomia	60

INDICE DE QUADROS	Página
Quadro 1 – Estatísticas variável tipo decisão	58
Quadro 2 – Estatísticas variável decisão auditoria	59
Quadro 3 – Estatísticas variável autonomia	59
Quadro 4 – Cruzamento variáveis tipo decisão e decisões auditoria	63
Quadro 5 – Cruzamento variáveis tipo decisão e autonomia	65
Quadro 6. Resultado do estudo de regressão linear entre várias variáveis referidas e a tomada de decisão.	68
Quadro 7 – Cruzamento de variáveis dimensão empresa e tipo decisões	69
Quadro 8 – Cruzamento variáveis tipo decisões * tempo decisões	69
Quadro 9 – Cruzamento variáveis autonomia e tipo decisões	70
Quadro 10 – Cruzamento variáveis característica do decisor * problemas simples * problemas complexos	70

## LISTA DE ABREVIATURAS

SGS ICS – Société Générale de Surveillance International Certifications Services

NP – Norma Portuguesa

EN – Norma Europeia

ISO – International Organization for Standardization

IPAC – Instituto Português de Acreditação

SPQ – Sistema Português Qualidade

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

IPQ – Instituto Português da Qualidade

PDCA – Plan, Do, Check, Act

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de decisão deverá ser coerente e maximizador do valor económico das escolhas. Existem vários pressupostos da racionalidade na decisão. O problema tem que ser claro e sem ambiguidades, os objectivos têm que estar bem definidos e conhecidas todas as alternativas, para além da definição de prioridades. Paralelamente, existem pressupostos de racionalidade limitada, desde a disponibilidade e processamento individual da informação, à escolha da solução mais satisfatória.

Segundo os modelos de tomada de decisão existem decisões racionais, por julgamento, compromisso, inspiracional. Independentemente do modelo, o objectivo é concluir acerca dos tipos de decisão perante face aos resultados das auditorias e grau de autonomia do decisor.

Apesar das diferentes abordagens e definições de qualidade, é consensual que qualidade não é um conceito absoluto. Qualquer definição adoptada tem de ser sempre enquadrada no segmento de mercado em que o produto/serviço se insere, no mercado em causa, num momento preciso e em função da oferta concorrente. Para além de constituir um factor de competitividade das empresas, a qualidade representa, igualmente, outro papel importante na protecção do meio ambiente, segurança e higiene no trabalho, gestão de recursos humanos, gestão da inovação, responsabilidade social, entre outros.

Tomemos a qualidade na sua função empresarial, a que está atribuída uma determinada missão e que deve cumprir objectivos específicos, enquadrados nos objectivos gerais da empresa. Uma função empresarial integra, genericamente, os seguintes elementos (Thibaut, 1989): missão e tarefas, objectivos específicos, políticas e estratégias, organização dos meios, métodos de gestão e de controlo, actividades e funcionamento e resultados.

### 1.1. Formulação do problema

A definição do problema torna-se a pergunta central da investigação, e apresenta-se como: *em que medida os tipos de decisão se relacionam com os resultados da auditoria e grau de autonomia do decisor nas organizações.*

Face a esta proposição mais ampla, colocam-se as seguintes questões que definem o problema a estudar:

- Existe relação entre os resultados das auditorias e a tomada de decisões (tipo decisões)?

- Existe relação entre o grau de autonomia e o tipo decisões?

## 1.2. Objectivos do Estudo

Os objectivos da pesquisa serão, analisar em que medida as atitudes dos gestores que exercem funções de gestão em organizações são alteradas mediante os resultados das auditorias; e em que medida esses resultados são responsáveis pelas decisões de gestão e respectivo impacto na organização. Serão para tal, focadas as organizações que já tenham efectuado auditorias e que conjuntamente possuam certificações activas de, pelo menos 10 anos.

Objectivo Geral: verificar se existe relação entre tipo de decisões e decisões após auditorias e grau de autonomia.

Objectivos específicos: (a) verificar se os tipos de decisões e decisões após auditorias estão relacionados; (b) verificar se existe relação entre o grau de autonomia e o tipo decisões.

## 1.3. Tipo de Estudo

Pretendemos estudar qual o tipo de relação existente entre os resultados de auditorias e o tipo de decisões tomadas, pelo que, será efectuado um estudo correlacional através de um teste de hipótese. Recorrer-se-á predominantemente à metodologia quantitativa. Relativamente ao grau de interferência do investigador, este será não participante, existindo mínima contribuição no ciclo normal de trabalho dos entrevistados, característico de estudos correlacionais.

## 1.4. Hipóteses de Investigação

Esta fase é essencial pois constitui as linhas de orientação para evitar a dispersão de um trabalho científico. Sem estas hipóteses o investigador seria incapaz de estruturar o seu estudo (Quivy,1992:119).

Segundo Quivy, as hipóteses são “respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas por ele” (1992:111). São afirmações lógicas que definem a relação entre duas ou mais variáveis (Sekaran, 2003:103).

Hipótese 1 (H1): Existe relação entre os resultados das auditorias e a tomada de decisão (tipo decisões).

Hipótese 2 (H2): Existe relação entre o grau de autonomia e o tipo de decisões.

### 1.5. Delimitação e limitação do estudo

O estudo não abrange as auditorias financeiras e sociais. Apenas abrange as empresas que tenham realizado auditorias no âmbito dos sistemas de gestão da qualidade. Concomitantemente tenham a certificação activa, ou seja, com certificado de conformidade passado por um organismo de certificação e com, pelo menos, um histórico de 10 anos. Os gestores a inquirir serão os que têm poder de decisão, quer a nível organizacional quer processual para implementação das mudanças necessárias. Poderão estar incluídos, conforme a realidade e dinâmica das organizações inquiridas, os gestores intermédios ou gestores de processo. Pelo que, podem ser abordados gestores/directores/responsáveis pelos sistemas de gestão e/ou gestão de topo.

### 1.6. Importância do Estudo

As certificações em Portugal surgem para proporcionar notoriedade e visibilidade às empresas. Para que os certificados sejam emitidos torna-se necessário ir junto da organização, *in loco*, verificar o grau de cumprimento da organização para com a norma de referência e demais requisitos legais e regulamentares aplicáveis. A esta última etapa apelidamos de auditoria, como a avaliação sistemática e independente das actividades desenvolvidas em determinada empresa ou sector, cujo objectivo é averiguar se elas estão de acordo com as disposições planeadas e/ou estabelecidas previamente e se foram implementadas com eficácia e se estão em conformidade com os objectivos traçados.

Contudo, sendo este processo comum, poucas são as conclusões acerca do grau e nível de decisões tomadas pelos gestores com poder para tal.

Assim, o estudo pretende focar-se nas tomadas de decisão, como o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as acções a serem realizadas. O que poderá constituir uma nova abordagem e olhar sobre a importância dos resultados das auditorias, principalmente para os gestores.

Este estudo poderá ser relevante para a comunidade científica, comunidade estudantil, organismos de certificação, organizações e sociedade em geral.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Modelos de Decisão e Racionalidades

As decisões são quotidianas e acompanham o indivíduo desde sempre, quer estas sejam conscientes ou inconscientes. Diversos são os trabalhos em torno da complexidade e dificuldade da tomada de decisão. De uma forma muito sucinta quando existe uma decisão a tomar, existe uma incerteza e uma complexidade associada. Em termos de processo poderemos encadeá-lo com as seguintes etapas:

1. Identificação, definição e avaliação do problema
2. Criação de soluções possíveis (revisão de opinião)
3. Separação de componentes (que deverá incluir uma análise de risco)
4. Avaliação de opções/alternativas
5. Escolha (existem árvores de decisão, diagramas de influência, ...)
6. Execução da solução escolhida
7. Manutenção, supervisão e revisão das medidas empreendidas

Existem várias técnicas de suporte à tomada da decisão, contudo esta temática não deverá ser abordada sem que para tal o indivíduo seja alvo de concentração de atenções. Segundo Henri Wallon, *“o indivíduo é essencialmente social. É-o não em consequência de contingências, mas em consequência de uma necessidade íntima”*. A tomada de decisão no indivíduo é um conjunto complexo de factores, onde o indivíduo se comporta como um sistema aberto, fazendo permanentemente comparações entre os seus resultados e as suas aspirações, orientado pelos seus princípios e pelos valores da organização.

Existem vários estilos de decisão no indivíduo. Desde o indivíduo racional, irracional, administrativo, criador. Consoante o tipo de gestão, assim teremos indivíduos nas seguintes categorias: decididos, flexíveis, autoritários e compreensivos. Todas estas características, juntamente com a informação disponível, os valores e convicções da organização e do indivíduo constroem a decisão final ou se quisermos a opção/escolha final. Não poderão, igualmente, deixar de serem analisados os tipos de decisões: dependentes ou independentes, tal como sugere Cooke and Slack (1991). Assim como, as decisões que são programadas e as



que não são programadas. Correspondendo as mesmas a problemas estruturados e não estruturados, respectivamente. Tal é referido por Robbins, S. and Coulter, M (2002). Os métodos a utilizar serão tão mais adequados, quanto melhor estiverem contextualizados com a organização. Existem vários tipos de agrupamento de decisões: as de compromisso para a acção (utilização de recursos); as estratégicas ou operacionais; as dependentes ou independentes e as programadas ou não programadas.

As decisões dependentes ou independentes, a que Cooke and Slack (1991) referem como tendo influência a história e consciência anteriores, assim como, outras decisões do passado. As programadas e não programadas a que Simon em 1960 faz corresponder a problemas estruturados e não estruturados, respectivamente. A nível da organização, Robbins, S. and Coulter, M. (2002) agrega-as em programadas e não programadas.

O processo de tomada de decisão afecta o valor que a gestão adiciona aos recursos que utiliza. A qualidade dos resultados é influenciada pela estrutura dos problemas que requerem decisões. Estas são classificadas como decisões estruturadas (programadas) e não estruturadas (ou não programadas). Nas primeiras observamos decisões repetitivas, cujos passos são previsíveis e possíveis de serem incorporados num sistema de informação. Nas decisões semi-estruturadas, encontramos uma sistematização até certo ponto, dependendo de estruturas mais complexas do sistema de informação para que os resultados esperados de cada alternativa de escolha sejam alcançados de forma rigorosa a partir dos mesmos critérios. Nessas situações, parte do problema pode ser incorporada ao sistema de apoio às decisões e parte não. Finalmente, nas decisões não estruturadas, a capacidade de julgamento do indivíduo é ainda mais requerida, e para as quais o nível de complexidade do sistema de apoio às decisões é ainda maior e os resultados podem ser incertos. Tais problemas de decisão envolvem em grande parte situações novas para a organização, ou variáveis sobre as quais se tem pouco ou nenhum controlo, exigindo, desse modo, um elevado grau de inferência e de experiência, percepção e intuição dos decisores. Nesse tipo de decisão, os procedimentos requeridos para a solução do problema não podem ser seguidos sem se levar em conta o comportamento de variáveis de difícil controlo.

Quanto menos familiarizado estiver o indivíduo com o problema em causa, mais analítica e morosa tende a ser a estratégia de decisão. Assim, podemos inferir que normalmente os problemas simples e habituais são objecto de decisões programadas, aplicam-se regras explícitas ou implícitas previamente estabelecidas e conhecidas dos decisores.

Nas decisões que envolvem orientações estratégicas é o estabelecimento de objectivos que constitui a verdadeira decisão – complexa e não programada.

As empresas podem ser entendidas como sistemas abertos que interagem com um sistema maior, que é o ambiente empresarial. Este ambiente divide-se em externo e interno, compostos por agentes com interesses diversos em relação à empresa. As empresas precisam manter uma integração positiva com esse ambiente, com o intuito de atingir seus objectivos e cumprir a sua missão. Ambiente este que é complexo e dinâmico, constituindo um constante desafio para as empresas estarem em conformidade com as inúmeras variáveis intervenientes e seu constante estado de mudança. Outro aspecto relevante é que as empresas são compostas de pessoas e estas, a partir de trabalho em equipa, deverão atingir os objectivos. As pessoas têm um conjunto de interesses pessoais que as motivam e estímulos externos que as influenciam de forma determinante.

Quando falamos na tomada de decisão existem obrigatoriamente três variáveis a analisar: o processo de decisão, a pessoa que toma a decisão e a própria decisão. A tabela que se segue pretende elucidá-las.

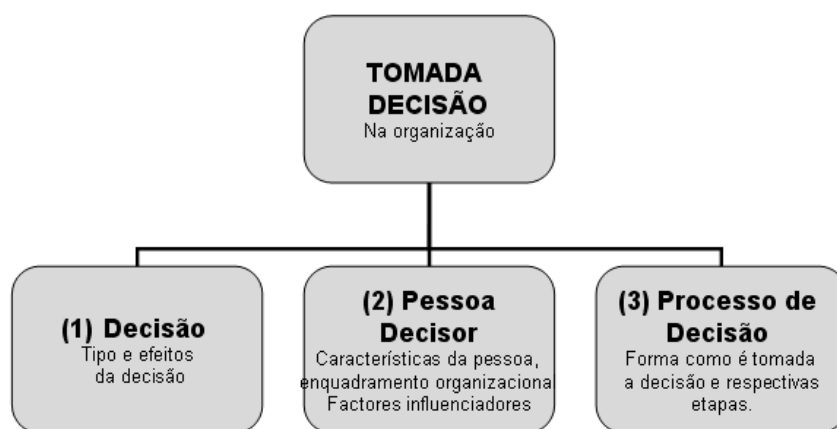


Figura 1: Tomada de decisão (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Consoante o sentido da importância das decisões, assim elas são consideradas estratégicas (grandes), táticas (médias) e operacionais (pequenas). A importância das mesmas pode estar relacionada com o peso da decisão, prazos, *standing* de quem decide, entre outras.

Existem várias etapas para a decisão e a resolução de problemas.

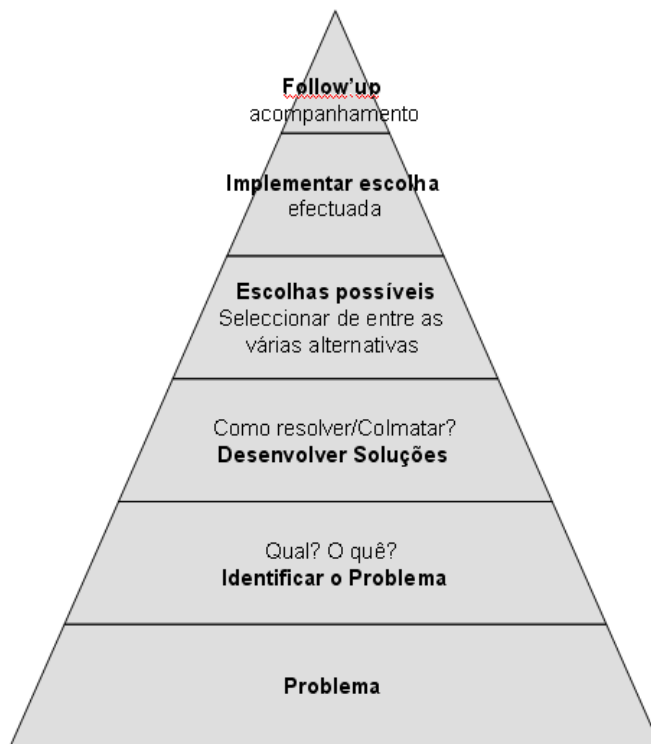


Figura 2. Etapas de decisão (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Existem, contudo, pressupostos que devem ser tidos em consideração. Eis alguns deles:

- Devem existir valores, objectivos e prioridades bem identificados;
- Devem ser conhecidos todos os factores relevantes no meio;
- Devem ordenar-se as preferências segundo um certo princípio de utilidade;
- Deve escolher-se a opção mais útil;
- Devem ser utilizadas técnicas de suporte à decisão, para simplificação e análise de situações e sistemas complexos;
- Cada modelo deve ter em conta o maior número possível de diferentes variantes que representem a realidade;
- A elaboração do modelo deve ser feita progressivamente, com vários ajustamentos, tendo em conta os recursos e o tempo disponíveis;
- O processo de elaboração do modelo faz-se por etapas.

Existem várias técnicas de suporte à decisão, e também alguns obstáculos associados, como o demasiado envolvimento na construção. O que implica perda de recursos materiais, tempo e energia, em prejuízo da tomada de decisão. Assim como, o risco de ser feita uma análise insuficiente, fruto de um modelo simplista que não tem muito em conta a realidade. Mas, as mesmas apresentam vantagens, desde a tomada em consideração das várias variantes, a definição das relações entre as variantes e as relações de importância relativa e o tratamento das variantes aquando da análise segundo a configuração que lhes foi dada pelo modelo.

Apresentam-se algumas técnicas de tomada de decisão:

- Modelo de utilidade multi-atributos
- Matrizes de resultados
- Matrizes qualitativas
- Técnicas de minimização do risco

A tomada de decisão no indivíduo é um conjunto complexo de factores onde o indivíduo se comporta como um sistema aberto, fazendo permanentemente comparações entre os seus resultados e a suas aspirações, orientado pelos seus princípios e pelos valores da organização.

O indivíduo, no contexto da tomada de decisão, comporta estilos universais, desde racional, administrativo, criador e irracional.

Os indivíduos têm atitudes diferentes quando decidem. Uns preferem ter uma grande quantidade de informação e outros preferem pouca; alguns utilizam eficazmente dados contraditórios (testemunhas, opiniões, etc.) e outros preferem eliminar esses dados; e ainda há os que contornam os problemas e outros enfrentam os riscos e incertezas associados aos problemas.

“A maneira como um indivíduo apreende e interpreta a informação depende da sua experiência, dos seus valores, das suas aptidões, das suas necessidades e das suas expectativas. Temos tendência para reter os dados que são compatíveis com as nossas convicções e as nossas ideologias, e o que nos convêm.” Segundo Côte, N. e outros – *Individu, groupe et organization*.

### 2.1.1. Importância da tomada de decisão nas organizações

Durante muitos anos o homem guiou-se por situações como as vísceras dos animais, fumaças e sonhos para tomar decisões. Gerações e gerações de chineses seguem a sabedoria poética e as instruções de adivinhação do *I Ching*. Os gregos consultam o oráculo de Delfos. Após este cenário da pré-história, surge no século 6 a.c. Lao-Tsé prega o princípio de que as coisas sigam o seu curso natural. Confúcio explica que toda a decisão deve ser influenciada pela benevolência, ritual, reciprocidade e piedade final. Um século mais tarde, em Atenas os cidadãos do sexo masculino tomam decisões pelo voto, um dos primeiros exemplos de autogestão democrática. Posteriormente, Platão diz que tudo o que é perceptível deriva de arquétipos eternos e é apreendido pela alma. Aristóteles prega uma visão empírica do conhecimento que valoriza a informação obtida por meio dos sentidos e do raciocínio dedutivo. Alexandre, o Grande, corta com a espada o nó górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com um golpe audaz. Tempo depois, Júlio César toma a irreversível decisão de cruzar o Rubicão, nasce nesta altura a metáfora da tomada de decisão. São vários os episódios que podem ser apontados. Em 1602 Hamlet, diante do dilema talvez mais famoso da literatura ocidental, lança a questão: “Ser ou não ser?”. Em 1970 John D. C. Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes. Dois anos mais tarde, Michael Cohen, James March e Johan Olsen publicam “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, sugerindo que a empresa revire a sua “lixeira de informações” atrás de soluções que foram parar no lixo por falta de um problema. E uns meses depois Henry Mintzberg descreve vários tipos de tomador de decisão e situa o processo decisório. Em 1980 a famosa frase “ninguém nunca foi demitido por comprar um IBM” simboliza decisões motivadas primordialmente pela segurança. Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planeamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado. Enquanto Howard Dresner apresenta o termo “business intelligence” para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado para melhorar o desempenho da empresa. Anthony Greenwald (1995) cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento. Mais recentemente, em 2005, em *Blink*, Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.

## 2.1.2. Modelos de decisão

### 2.1.2.1. Modelo burocrático/racional

O Modelo racional baseia-se na teoria microeconómica neoclássica, em que a racionalidade é um factor fundamental para a tomada de decisão. A informação é tratada de forma objectiva e evidência a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode deixar envolver-se por optimismo ou pessimismo (Bernstein, 1997). Assim sendo, observa-se que as tomadas de decisão de modo racional levam os gestores a olhar para a organização de uma forma sistemática e a considerar a sua cultura, bem como uma gama de alternativas possíveis, de modo a ponderar as consequências que podem vir a ocorrer, antes de tomarem suas decisões.

Para Baron (1994), as tomadas de decisão de forma racional decorrem da utilização de métodos que levam o administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objectivos pretendidos, sem que, necessariamente, deva existir ausência de erros. O autor entende que, apesar da utilização da racionalidade, o administrador poderá fazer suas escolhas baseado em crenças que, anteriormente, foram concebidas de modo irracional.

Deste modo, considera-se que a racionalidade do processo decisório nasce conforme a escolha do administrador, a partir de alternativas viáveis.

Max Weber, destaca a estrutura hierárquica e a estrutura organizacional obedece a princípios racionais de divisão do trabalho. Para o autor, a burocracia constitui a forma mais eficiente de organização, atendendo a essa divisão racional do trabalho, hierarquia de cargos, regras e normas que regulamentam o desempenho e selecção sempre baseada na competência técnica. Esta caracterização da burocracia sugere-nos um modelo racional dotado de superioridade técnica e com padrões de eficiência elevados. O modelo burocrático, mas agora aplicado ao estudo das escolas, acentua a importância das normas abstractas e das estruturas formais, os processos de planeamento e de tomada de decisões, a consistência dos objectivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o carácter preditivo das acções organizacionais (Lima, 2001, p.24).

Assim, a teoria clássica da decisão resulta de um processo racional, através do qual os decisores escolhem a melhor das alternativas (entre as existentes), para atingir os objectivos pretendidos. De acordo com esta teoria, os decisores, conhecendo os objectivos desejados, analisam a informação, identificam e avaliam as alternativas de acção (através da antecipação

dos resultados associados a cada uma delas), e decidem por aquela que representa a melhor escolha. Este processo racional de tomada de decisão desenvolve-se ao longo de várias etapas lógicas: definição de objectivos, Identificação de problemas e/ou oportunidades; Identificação de alternativas; Avaliação de alternativas; Decisão; Implementação da decisão; Avaliação e controlo. Neste contexto o decisor tem a obrigação de analisar as várias alternativas possíveis, escolhendo aquela que permite eficazmente atingir os objectivos. Pelo que a tomada de decisão é um processo inteiramente racional e maximizado. Ou seja, neste modelo, o processo decisório aparece como sendo uma questão de maximização de utilidades, numa situação onde as alternativas e suas consequências podem ser antecipadas.

Resumindo, quando o processo de decisão ocorre na sequência de um processo claramente definido, temos presente o modelo racional ou burocrático.

#### 2.1.2.2. Modelo político

A palavra que mais se associa a este modelo é a diversidade. Surge com maior frequência em situações em que o poder de decisão está relativamente distribuído (fraca centralização) por grupos de interesses. Assim, este modelo não se pauta por atingir a decisão “certa” mas uma decisão que seja aceitável para todos os elementos e para os grupos que representam. Isto introduz uma outra temática que é a negociação e outros modos de resolução de conflitos.

A tomada de decisão é encarada como um reflexo das relações internas de poder em que os diferentes actores procuram controlar as variáveis críticas para a redução da incerteza na organização. Exige-se também alguma coordenação com vista à obtenção de consensos.

Bolman & Deal (1989) descrevem este modelo em cinco pontos: (1) As principais decisões nas organizações envolvem a distribuição de recursos limitados; (2) As organizações são coligações compostas por indivíduos e grupos de interesses, dando como exemplo os departamentos, os grupos profissionais, ou outros grupos mais informais; (3) Esses indivíduos e grupos de interesse diferem quanto aos valores, preferências, crenças, informação e o modo como percebem a realidade, acrescentando que essas diferenças são relativamente estáveis; (4) A tomada de decisão e a fixação dos objectivos organizacionais como o produto de um processo negocial, processo nem sempre transparente e honesto, onde cada interveniente, através da mobilização dos recursos de que dispõe, procura maximizar os seus ganhos; (5) Consideram que o facto de os recursos serem escassos e os objectivos dos diferentes actores ou grupos de actores organizacionais serem múltiplos e divergentes, o poder

e o conflito assumem uma dimensão central na vida da organização. Posto isto as organizações passam a ser perspectivadas em termos da explicação do seu funcionamento, na base das estratégias e objectivos corporizados nos comportamentos cognitivos dos actores organizacionais (Ferreira e Neves, 2001), sendo que o poder é a variável independente na explicação dos comportamentos. O poder, no seu sentido clássico, é visto como sendo a capacidade que um dado actor tem para vencer a oposição de um outro actor. Independentemente de se tratar do poder que decorre das posições ocupadas pelos actores na estrutura hierárquica da autoridade formal, que é sempre legitimado pela organização, ou do poder que emerge das múltiplas relações sociais informais, que estão ligadas geralmente aos atributos de competência, carisma, sensibilidade ou força física.

Neste modelo, as decisões aparecem como sendo mais o resultado de negociações e de lutas internas entre diversos interesses do que sendo uma acção racional. O processo decisório nas organizações é entendido como a arena de confronto de interesses divergentes, senso assim, o *locus*, por excelência, de manifestação de poder (Brasil, 1993). Para Lima (2001) o modelo político “realça a diversidade de interesses e de ideologias, a inexistência de objectivos consistentes e partilhados por todos, a importância do poder, da luta e do conflito, e um tipo específico de racionalidade (política)” (p.17). Deste modo, este modelo tem as vantagens de chamar a atenção para a heterogeneidade que caracteriza os diversos actores educativos, para a conflitualidade que pode marcar os seus interesses e as suas acções e, até, para o seu potencial de intervenção e de mudança (idem, p.18).

Neste modelo, a decisão será tomada segundo um processo de compromisso entre os diversos interesses. Cada pessoa ou grupo possui um poder e cada um controla a solução final em proporção do seu poder. Este modelo de “poder” sofre ainda de duas ideias preconcebidas: as diversas alternativas são sempre conhecidas e o problema é o de escolher entre elas; a decisão é sempre tomada pelo director e executada como uma rotina.

Crozier e Friedberg (1997) referem que este modelo (político) poderia ser “superior se tivessem, à partida, todas as informações, se não houvesse ambiguidade nos objectivos, se todos os decisores partilhassem os mesmos valores, se as fontes fossem igualmente disponíveis. Mas tal não é o caso” (p.311). Surge assim uma perspectiva – a da participação dos actores na decisão a partir do conceito de estratégia - que vem afirmar que não há decisão, mas um processo de decisão, processo de onde emerge a decisão: Ela emerge a partir de um processo dinâmico de interacções entre os actores implicados. Os actores são levados a



adoptar comportamentos estratégicos que têm em conta os comportamentos de outros actores; como de os influenciar, o que faz igualmente parte das regras do jogo. O conceito de estratégia é igualmente desenvolvido por Mèlès (1990), como “um conjunto de decisões, de operações escalonadas, procurando cada um orientar ou controlar certos factores internos e externos, de tal forma que os seus interesses combinados atinjam vantagens identificadas” (p.60).

O estabelecimento da estratégia tem a ver com aquilo a que Mèlès chama a *dialéctica projectiva* onde os actores projectam um jogo de estratégias relativamente a outros, em função dos seus projectos. Como instrumental, os actores desenvolvem um processo de negociação. A *negociação* surge, para Crozier (1984), como resultado de situações de poder: Toda a relação entre duas partes pressupõe trocas e adaptação de uma à outra. A esta adaptação chama-se negociação. As condições de negociação têm a ver com a correlação de forças. Partindo do referencial já citado, que considera três elementos fundamentais da decisão cartesiana – a linearidade, a racionalidade e a liberdade – e da caracterização da mono-racionalidade pela linearidade, progresso e utilidade, Sfez considera que Crozier, na sua teoria crítica da racionalidade, elimina a utilidade e a linearidade mas conserva o progresso. Ou seja: elimina a linearidade: não se fundamenta numa concepção fragmentada da decisão. As suas concepções são essencialmente sistémicas, admitem a interconexão de todos os sistemas, em todos os níveis e em todos os momentos (Sfez, 1990). Recusa a utilidade: a mono-racionalidade, no seu pragmatismo, pressupõe uma especialização do saber e o pragmatismo do conhecimento ligado a uma especialização técnica limitada. É favorável a uma cultura geral de um novo tipo, globalizante. A recusa da linearidade e da utilidade evidencia um caminho para a multiracionalidade. Crozier procura ainda um método integrador que contribua para a resolução da dualidade sectorial/global.

### 2.1.2.3. Modelo de ambiguidade

Neste modelo a tomada de decisões é um processo ambíguo, em oposição aos modelos racionais em que as decisões emanavam de um processo racional. Assim, as decisões surgem como sendo tomadas, sem planeamento e, raramente, obedecem à sequência lógica da identificação do problema, definição, escolha e implementação da decisão. Uma característica deste modelo é a falta de intencionalidade da acção organizacional. Ou seja, neste âmbito, não há uma, mas várias racionalidades: racionalidade limitada, racionalidade contextual, racionalidade do processo, racionalidade adaptativa, racionalidade a posterior (March, 1991).

Na perspectiva de Lima (2001), existem três tipos de ambiguidade: “objectivos e tecnologias inconsistentes e insuficientemente definidos e uma intencionalidade organizacional problemática; processos e tecnologias pouco claros e pouco compreendidos pelos membros da organização; participação fluida, do tipo *part-time*” (p.30).

Quando Lima (2001) utiliza a metáfora de *garbage can* (caixote do lixo) para se referir ao modelo, refere que “a utilização desta imagem, no mínimo um pouco estranha, tem, no entanto, a vantagem de chamar a atenção para a falta de intencionalidade de certas acções organizacionais e de contrapor ao modelo burocrático e ao seu conhecido circuito sequencial, um outro modelo, no qual as soluções resultam frequentemente de um conjunto de elementos relativamente independentes e desligados uns dos outros, mesmo os mais acidentais” (p.33).

Ainda segundo o mesmo autor, não se trata de caracterizar todos os processos de decisão nas organizações, mas de romper com o carácter exclusivo do modelo burocrático de racionalidade e com a ideia de que só é possível agir e procurar uma resposta depois de se ter formulado a pergunta com clareza, quando, pelo contrário, não se sabe muitas vezes qual é a questão, em termos de problemas organizacionais, senão quando se conhece a resposta. Nesta perspectiva, a tomada de decisões não segue os processos duma sequência lógica (problema, objectivos, estratégias, negociação, decisão), decorre, no entanto, dentro de um contexto onde não há articulação entre os problemas e as soluções, entre os objectivos e as estratégias, mas sim onde problemas, soluções, participantes, oportunidades de escolha, se misturam desordenadamente.

Esta abordagem constitui um desafio aos pressupostos da ordem e da racionalidade dos outros modelos. Como atrás referimos as principais características deste modelo assentam na ambiguidade dos objectivos, na participação fluida e na incerteza da tecnologia. Sá (1997) refere que a sua débil articulação entre intenções e acções, entre superiores e subordinados e entre determinadas estruturas da organização não significa que não haja domínios caracterizados pela conexão entre as partes e pela intencionalidade na decisão.

#### 2.1.2.4. Modelo (neo) institucional

Este modelo visa ultrapassar as limitações do modelo da escolha racional e possibilita também a compreensão das formas organizacionais racionais.

A tendência de encarar todo o tipo de racionalidade como um mito, segundo Estevão (1998) obscurece a dimensão racional dos próprios símbolos, separa indevidamente os critérios institucionais dos critérios técnicos, tende a julgar as organizações mais pelas suas formas do

que pelos seus resultados. Ainda relativamente à perspectiva institucional, Sá (1997) salienta que a estrutura não é tanto (ou, pelo menos, não é só) determinada pelas exigências técnicas de produzir resultados de modo eficiente, mas também pela necessidade de reflectir «sistemas normativos e cognitivos» de regras e símbolos que se encontram, ampla e profundamente, implantados (institucionalizados) e que funcionam como «mitos altamente racionalizados», determinando a forma correcta de fazer as coisas (p.163). Neste modelo, as organizações não são apenas, nem sequer essencialmente, sistemas técnicos, realçando a dimensão simbólica e, sobretudo, enfatizando a importância dos ambientes institucionais na definição/construção da realidade social (Sá, 1997). Releva, também, o mesmo autor que “a perspectiva institucional considera que a eficiência organizacional pode ser, em certos casos, relativamente irrelevante para a legitimação e sobrevivência de uma organização” (p.168).

De salientar que a confluência do contexto organizacional, as pressões do ambiente externo, o comportamento dos actores organizacionais, determinam o “formato dominante” do processo de tomada de decisão na organização. Assim como a predominância de um determinado modelo organizacional da decisão é, igualmente, contingente com factores como a configuração estrutural, o tipo de cultura e a distribuição de poder, pode também acontecer que qualquer organização, pelo facto de estar fortemente, institucionalizada, ou seja, por estar, fortemente, ligada aos seus valores; a decisão se revela difícil, pois existe, à partida, uma maior resistência às mudanças, por parte do decisor. Apesar dos modelos formais enfatizarem a necessidade da organização produzir bens e serviços de forma eficiente, e apresentarem as estruturas, os processos e as ideologias como instrumentos ao serviço desse objectivo, a perspectiva institucional considera que a eficiência organizacional pode ser, em certos casos, relativamente irrelevante para a legitimação e sobrevivência de uma organização.

### 2.1.3. Tipologias da decisão nas organizações

Nem todas as decisões possuem o mesmo grau de importância. Algumas têm implicações limitadas, outras são muito importantes para o funcionamento das organizações. Existem decisões que acontecem diariamente, são rotineiras, repetitivas, tomam-se quase por intuição. Outras, exigem muita atenção e são de grande responsabilidade. Simon (1989) distingue estes dois tipos de decisão como sendo: *decisões programadas* (previsíveis) e *não programadas* (não previsíveis). Para o autor, as decisões *programadas* são aquelas que acontecem com frequência, são as nossas acções quotidianas vulgares. O espaço de tempo ocorrido entre o

aparecimento do problema (estímulo) e a sua solução (resposta) é rápido, uma vez que esses problemas são vulgares e fazem parte da rotina. Estas decisões são normalmente informais e intuitivas, baseiam-se nas experiências anteriores e no conhecimento de decisões que se tomaram em contextos similares (Borges, 1993). Relativamente às decisões *não programadas*, o decisor tem, geralmente, que determinar qual, ou quais, os objectivos mais importantes. Sabemos que nem sempre os objectivos são claros e pré-determinados. Como tal, a selecção, transformação ou definição de objectivos constituem um dos aspectos mais importantes da tomada de decisão. Existem várias teorias que se referem à problemática da decisão. Falamos em problemática, pois a tomada de decisão não aparece isolada; com ela interagem vários factores que a condicionam ou não. Segundo Laroche, (1991) “uma organização é bem gerida se as suas decisões são “boas”, se são bem tomadas. Tem-se em conta o contexto em que a decisão é tomada, bem como um certo número de factores de acordo com o problema” (p.150).

Na decisão a nível individual, é frequente verificarem-se deficiências. Estas podem ser de dois tipos: deficiências que resultam da própria natureza humana (a subjectividade do decisor, erros sistemáticos no processamento de informação) e deficiências que decorrem das próprias características de todo o processo de tomada de decisão (Ferreira et al, 2001).

Nas organizações, a questão de saber se é o indivíduo ou o grupo que decide não se coloca em termos de exclusão mútua. Tendo em conta, entre outros aspectos, a natureza do problema e o contexto organizacional da decisão, o processo pode implicar a intervenção de grupos envolvendo diversos graus de participação. Uma vez que a decisão em grupo visa a maximização da eficácia organizacional, a primeira questão, relativamente à participação, é a de conhecer o seu impacto na produtividade e satisfação dos decisores. Tal como acontece com os indivíduos, a decisão em grupo (grupal) está também sujeita a perturbações e a enviesamentos que podem impedir o grupo de maximizar os seus recursos. Apesar de existir consenso quanto à necessidade de diferenciar os níveis individual e organizacional da tomada de decisão, a influência dos desenvolvimentos da teoria do comportamento de decisão, nas duas últimas décadas, têm levado a um maior enfoque no nível individual.

Já Habermas coloca a problemática da decisão no contexto das relações entre política e técnica, entre saber especializado e prática política, construindo assim “modelos decisoriais”: o *modelo decisionista*, o *modelo tecnocrático* e o *modelo pragmatista*. Em 1987 evidencia três modelos distintos: o *modelo decisionista*, o *modelo tecnocrático* e o *modelo pragmatista*.

O *modelo decisionista* fundamenta-se no pressuposto de que quanto mais a competência do especialista pode determinar as técnicas da administração racional, tanto menos a decisão prática, numa situação concreta, se pode legitimar suficientemente pela razão e a racionalidade da escolha dos meios vai, justamente, a par com a irracionalidade declarada da tomada de posição perante os valores, objectivos e necessidades (Habermas, 1987). O abandono *do modelo decisionista* é acompanhado pela evolução da investigação no domínio da teoria da decisão, da teoria de jogos, que trouxeram novas técnicas (mesmo para a prática política), melhorando assim os instrumentos tradicionais; mas também “racionalizam a decisão por meio de estratégias calculadas e automatismos no processo de decisão”.

O *modelo tecnocrático* pressupõe uma “coacção imanente do progresso técnico”, desvalorizando os interesses sociais que nele actuam; é também um “contínuo de racionalidade” na abordagem das questões técnicas que é posto em causa. O *modelo pragmatista* procura limitar a dualidade entre funções do especialista e funções do político, assentando numa inter-relação crítica, que não só desnuda o exercício da dominação, apoiada ideologicamente, de uma base legitimadora insuficiente, mas também o torna, no seu conjunto, acessível a uma discussão de cunho científico e, assim, o transforma de forma substancial.

O processo de tomada de decisão organizacional distingue-se da decisão individual nos seguintes aspectos: (1) a ambiguidade da informação disponível e a ausência de preferências claras; (2) as decisões são tomadas num contexto longitudinal; (3) Os incentivos e as sanções encontram-se associados à decisão e às suas consequências a longo prazo; (4) Muitas decisões sobre assuntos semelhantes são repetidamente tomadas. Assim, na ausência de regras previamente estabelecidas, as crenças dos decisores acerca das suas competências de decisão e da possibilidade de controlo de resultados tendem a estabelecer-se como regras informais de decisão; (5) A prevalência do conflito: estratégias de poder e oportunidades de agenda determinam, de facto, muitas decisões em detrimento da análise dos parâmetros da decisão. Nesta distinção, surge a existência de uma rede complexa de factores organizacionais que enquadra e afecta o processo de tomada de decisão. Do reconhecimento do problema à escolha final, todo o processo decisório, incluindo os diferentes percursos que este pode tomar, reflecte uma mistura de diferentes formas de racionalidade.

Sumariando, nas organizações, as decisões ultrapassam as considerações de ordem económica, servem interesses transitórios dos grupos dirigentes, são enformadas pela necessidade de resposta às pressões de todo o meio envolvente.

#### 2.1.4. Racionalidades na tomada de decisão

Serão sumariamente descritos alguns tipos de racionalidades comuns na literatura organizacional. Na primeira metade do século XX, surge uma teoria formal, chamada de *teoria da utilidade subjectiva esperada* (USE). Esta teoria revelou-se de uma grande utilidade para a aplicação da razão aos problemas da escolha (Simon, 1989). Esta teoria pressupõe várias intervenções do decisor: (1) O decisor tem uma função de utilidade bem definida; (2) O decisor é confrontado com um conjunto de alternativas bem definido de onde poderá fazer a sua escolha; (3) O decisor pode atribuir a todas as futuras séries de acontecimentos uma distribuição de probabilidade conjunta; (4) O decisor escolherá a alternativa ou a estratégia que maximize o valor esperado, nos termos da sua função de utilidade, no conjunto de acontecimentos decorrentes da estratégia. (Simon, 1989) Esta teoria apresenta quatro componentes distintas: uma *função de utilidade*, um *conjunto de estratégias alternativas*, uma *distribuição de probabilidade de futuros acontecimentos* associados a cada estratégia e uma *política de maximização da utilidade esperada* (Simon, 1989).

A partir destas conclusões, o autor analisa nos seres humanos, comportamentos alternativos. Apresenta-nos então, quatro perspectivas (modelos) da racionalidade: O *modelo olímpico* em que nos surge um homem olímpico, heróico, em que faz as opções ideais, ou seja, um homem heróico que faz escolhas genéricas num universo integrado; O *modelo comportamental*, em que o autor refere que a racionalidade humana é limitada, muito cerceada pela situação e pelos poderes de computação do homem, dependendo de muitos factores.

O terceiro modelo é o modelo intuitivo em que reconhece que o pensamento humano é frequentemente afectado pela emoção e foca a questão da sua função na concentração da atenção humana em problemas específicos e em ocasiões também específicas.

Este modelo estabelece que uma grande parte do pensamento humano, e uma grande parte do sucesso dos seres humanos em alcançarem as decisões correctas, se deve ao facto de possuírem uma boa intuição e uma boa capacidade crítica.

Finalmente, o modelo evolutivo é um modelo de racionalidade *de facto*. Este modelo implica que apenas aqueles organismos que se adaptam, que se comportam como se fossem racionais, sobrevivão.

A resolução de problemas seria standard e fácil se fosse sempre feita da mesma maneira. Tal como assim não ocorre é necessário considerar factores que se prendem com os objectivos que

se querem atingir, com o contexto em que a situação acontece, com a quantidade e qualidade de informações necessárias e com a subjectividade da pessoa que toma a decisão.

#### 2.1.4.1. Racionalidade a priori

Neste tipo de racionalidade, o decisor procura atingir a solução óptima – modelo de racionalidade absoluta. A decisão passa por um processo dividido em várias etapas e relacionadas entre si. O decisor começa pela identificação do problema e depois pela definição dos objectivos. Aqui, o decisor tem uma visão abrangente de tudo o que o rodeia, que foi capaz de recolher toda a informação necessária, conhece todas as alternativas possíveis para a sua acção, consegue prever as consequências e avaliar as possíveis soluções. No final, consegue escolher e optar pela solução “óptima”. Em todo este processo, é utilizado o modelo científico, o decisor não é influenciado pelos valores, nem pelas emoções (Simon, 1989).

Neste processo, o decisor atingiria a solução óptima.

Recordemos então Laroche (1991) que afirma: “Uma boa decisão é uma decisão racional e uma decisão racional é uma boa decisão”. Assim, a racionalidade seria a chave para se tomarem boas decisões. Como refere o autor “uma decisão é boa se for racional” (p.151).

A teoria clássica da decisão assenta num conjunto de pressupostos que nem sempre são evidenciados. A saber:

- Objectivos clara e previamente definidos – em qualquer processo de tomada de decisão, os objectivos são pré-determinados de uma forma clara e inequívoca. Não é previsível a ocorrência de situações onde os objectivos sejam difusos, pouco claros, conflituosos entre si, ou onde exista desacordo relativamente a eles.
- Todas as alternativas são consideradas – os decisores têm de prever e avaliar todas as alternativas possíveis. O processo de tomada de decisão é um processo exaustivo, onde nenhuma solução potencial é excluída da análise ou esquecida.
- Todos os resultados possíveis são tidos em conta – esta teoria defende que todos os resultados possíveis, associados à totalidade das alternativas, são considerados pelo decisor.
- A informação disponível é completa e gratuita – os decisores possuem, ou podem obter (sem custos adicionais), informação completa e perfeita que lhes permita conhecer o valor de todos os resultados que podem ser obtidos através da escolha das

diferentes alternativas; saber a probabilidade de que a cada alternativa corresponda um determinado resultado.

- Os decisores são racionais e maximizadores – os decisores actuam de uma forma completamente racional. A racionalidade total, resulta na decisão óptima, ou seja, na escolha da alternativa que maximiza os resultados. Estes pressupostos são susceptíveis de críticas. Na verdade, em muitas situações de tomada de decisão, a sua confirmação é difícil ou mesmo impossível.

Serão referidos alguns aspectos para melhor compreensão e esclarecimento:

- Em muitas situações de tomada de decisão, os objectivos não são claros e pré determinados. Normalmente, o problema central da tomada de decisão prende-se em determinar qual ou quais os objectivos que são mais importantes. Também não é claro que seja possível que o decisor identifique e considere todas as alternativas possíveis. Muitas vezes, isto é mesmo impossível fazê-lo, quer no que diz respeito às capacidades cognitivas do decisor, quer no que diz respeito ao elevado grau de incerteza envolvido em muitos processos de tomada de decisão.
- Pelos mesmos motivos, também não é possível que os decisores tenham em conta todos os resultados.
- A informação completa e perfeita não só não está sempre disponível como também a sua posse implica geralmente custos.
- Os decisores não se comportam como maximizadores racionais. Para aceitar este pressuposto da teoria clássica (os decisores são racionais e maximizadores), teríamos que aceitar também que o ser humano possui capacidades ilimitadas.

Nas organizações, é importante que o decisor consiga ver onde realmente existe o problema, pois nem todos conseguem perceber o problema com a mesma facilidade.

Esta primeira etapa provoca na organização uma determinada acção intencional.

Seguidamente, a organização terá de definir os objectivos que pretende atingir.

Daqui surge a criação de alternativas: quantas mais alternativas se apresentarem, maiores são as hipóteses de escolha de decisão. É nesta etapa que o decisor pode utilizar a imaginação e a criatividade. Depois de se ter identificado o maior número de alternativas, o decisor recolhe a informação necessária para assim poder avaliar essas mesmas alternativas e as consequências esperadas.



Morgan (1996) refere que explorando os paralelos entre a tomada de decisão humana e a tomada de decisão organizacional, Simon argumentou que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informação. Salienta também que o processo de racionalização é, em si mesmo, um modo de dominação; princípios impessoais e a busca pela eficiência tendem a tornar-se os novos meios de escravidão; a lógica que move a sociedade moderna encontra-se no processo da dominação através da racionalização (Morgan, 1996). Sobre este aspecto, Laroche (1991) salienta que todo o processo racional de decisão exige da parte do decisor uma actividade intensa de investigação e de tratamento de toda a informação: desde a informação sobre o problema, sobre as suas possíveis soluções e comparação de todas essas possíveis soluções entre si. Este processo torna-se bastante complexo.

#### 2.1.4.2. Racionalidade limitada

Na “racionalidade limitada” as decisões são tomadas à medida que surge o problema. O decisor não dispõe de toda a informação necessária, nem consegue recolhê-la na totalidade e pode acontecer que a informação que recolher não seja a mais pertinente para a resolução do problema. Um outro aspecto importante é que o decisor decide segundo a representação que tem da realidade, de acordo com os seus objectivos e os seus valores e o que para si é mais importante nesse momento. É aqui que a informação corre riscos de ser deturpada.

Simon (1989), como alternativa ao modelo racional, desenvolve assim um modelo comportamental. Este modelo baseia-se na observação de comportamentos; as pessoas ao decidirem escolhem uma alternativa de entre várias de modo a simplificarem as situações de decisão e, segundo o autor, as decisões são sempre tomadas com base numa compreensão incompleta sobre a verdadeira natureza da situação. Neste modelo, o decisor deverá ter consciência da impossibilidade de tomar decisões óptimas e da sua racionalidade limitada, deve preocupar-se com a racionalidade do processo de tomada de decisão e não com a racionalidade da decisão. Este modelo assenta na noção do que é “satisfatório”. Na perspectiva de Borges (1993) “o decisor e todos os elementos de uma organização reagem emocionalmente, não existe imparcialidade, ao contrário do que a racionalidade absoluta preconiza. Os valores da própria organização, bem como dos seus elementos, interagem entre si. Esses valores variam, evoluem e influenciam as decisões que se tomam”.

No entanto, o princípio do tipo descrito pelo *modelo comportamental* (racionalidade limitada) também não garante que as decisões tomadas sejam as correctas, pois as acções também dependem da ordem como são apresentadas. O ser humano, com capacidades limitadas, consegue com maior facilidade sobreviver num mundo demasiado complicado (Simon, 1989).

Morgan (1996) argumentou que as pessoas:

- “Normalmente têm que agir sobre bases de informações incompletas a respeito de possíveis cursos de acção e as suas consequências;
- São capazes de explorar somente um limitado número de alternativas relativas a qualquer dada decisão;
- São incapazes de dar acurados valores aos resultados.

Na melhor das hipóteses, elas podem chegar somente a limitadas formas de racionalidade” (p.85). O referido autor concluiu que “indivíduos e organizações resolvem por uma racionalidade limitada e por decisões satisfatórias, baseadas em simples regras empíricas, bem como em pesquisas e informações limitadas” (Morgan, 1996, p.85).

As noções de racionalidade limitada e de decisão satisfatória permitiram evidenciar que os julgamentos dos decisores se desviam sistematicamente da racionalidade, tal como esta é definida no modelo clássico. Contudo, não possibilitam o diagnóstico dos enviesamentos envolvidos nesses desvios nem explicam a forma como afectam os julgamentos dos decisores. Esta teoria sugere que a maioria das estratégias utilizadas pelos indivíduos na busca de soluções satisfatórias assenta na utilização de heurísticas ou atalhos cognitivos que simplificam as tarefas de triagem e análise de informação exigidas na tomada de decisão, reduzindo a exigência cognitiva das escolhas (Simões, 2001). Ao longo do processo de tomada de decisão, surgem limitações que podem ser de vária ordem. Muitas vezes, os decisores privilegiam as informações orais e não têm em atenção as informações recebidas através de outras fontes. Assim, teremos em atenção as limitações relacionadas com o tipo de informação que cada decisor recebe. O indivíduo tem também limitações subjectivas que interferem na sua escolha; esta pode ter por base expectativas ou preferências prévias.

Outras vezes, o problema não é questionado de forma eficaz e escolhe-se uma certa solução por hábito, de uma forma sistemática. Nem sempre o problema é identificado com correcção. As limitações de tempo levam também a que não se criem outras soluções alternativas e se escolha apenas uma solução satisfatória. Mesmo quando a decisão tomada foi a mais indicada, pode acontecer que a sua implementação não o tenha sido da melhor forma, causando

resultados negativos. Outro aspecto importante é o da avaliação dos resultados. Estas eficiências colocam limites às “boas” decisões.

#### 2.1.4.3. Racionalidade a posteriori

Neste tipo de racionalidade, surge uma participação fluida por parte dos actores, ou seja, podemos associar à racionalidade *a posteriori*, o modelo de ambiguidade, já focado anteriormente. Uma das características deste modelo é a clara falta de intencionalidade da acção organizacional.

Neste modelo, a organização nunca decide aquilo que afirma estar a decidir (Simon, 1989).

Assim, a tomada de decisões é um processo ambíguo, em oposição aos modelos racionais em que as decisões emanam de um processo racional. As decisões surgem como sendo tomadas sem planeamento e, raramente, obedecem à sequência lógica da identificação do problema, definição, escolha e implementação da decisão. No âmbito deste modelo, não há uma mas várias racionalidades: racionalidade limitada, racionalidade contextual, racionalidade do processo, racionalidade adaptativa, racionalidade a posteriori.

Simon, citado por Morgan (1996), refere que a sua teoria da tomada de decisão leva a compreender as organizações como tipos de cérebros institucionalizados que fragmentam, que criam rotinas nos processos de tomada de decisão em lugar de torná-lo administráveis.

Este tipo de racionalidade apresenta uma visão do decisor que procura uma decisão satisfatória. Isto é, não analisa todas as opções possíveis, antes selecciona algumas alternativas relevantes e analisa-as, sequencialmente, até encontrar uma solução que atinja um determinado nível de aceitabilidade. Cohen, March e Olsen citados por Costa (1996) salienta que o processo de decisão nas organizações é tema central na teoria da *anarquia organizada*, ou mais especificamente, da metáfora do *caixote do lixo*. O processo *caixote do lixo* é aquele no qual os problemas, as soluções e os participantes saltam de uma oportunidade de escolha para outra, de tal modo que a natureza da escolha, o tempo que demora e os problemas que resolve dependem todos de uma interligação de elementos relativamente complicada. Estes incluem a mistura das escolhas disponíveis num dado momento, a mistura dos problemas que irrompem na organização, a mistura de soluções em busca de problemas e as exigências externas sobre os decisores (Costa, 1996).

A tomada de decisão talvez implique períodos de aproximação, seguidos de visões agudas que conduzem a uma cristalização ou talvez se trate de uma *anarquia organizada* como referiu James March, citado por Costa (1996), que caracterizou a tomada de decisão como sendo uma

colecção de escolhas que procuram problemas, itens em jogo e sentimentos que procuram situações de decisão em que possam receber uma lufada de ar fresco, que procuram soluções para as quais possam ser a resposta e decisores que procuram trabalho.

#### 2.1.4.4. A comunicação

Para analisar a qualidade das decisões organizacionais, importa efectuar uma reflexão na melhoria da comunicação e no envolvimento das pessoas na tomada de decisão.

Alguns teóricos da administração, como Davenport (1998), Nonaka & Takeuchi (1997), Stewart (1998) e Sveiby (1998), apontam uma nova direcção da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação e do conhecimento organizacional (Angeloni & Fernandes, 1999). Os conceitos de dado, informação e conhecimento estão estritamente relacionados com sua utilidade no processo decisório e ligados ao conceito de comunicação. O processo de comunicação é uma sequência de acontecimentos na qual dados, informações e conhecimentos são transmitidos de um emissor para um receptor. Ainda segundo Davenport (1998), uma das características da informação consiste na dificuldade de sua transferência com absoluta fidelidade, e, sendo o conhecimento a informação dotada de valor, consequentemente, a transmissão é ainda mais difícil.

A informação é valiosa quando é contextualizada. Ou seja, é munida de um significado, gerando conhecimento. O conhecimento, por sua vez é tácito e difícil de explicitar. "Quem quer que já tenha tentado transferir conhecimento entre pessoas ou grupos sabe como é árdua a tarefa (...)". (Nonaka apud Davenport, 1998)

Assim, e de forma a melhorar a qualidade da comunicação o ser humano desenvolve a sua forma de se expressar e ouvir. O que por vezes é condicionado pela rapidez de raciocínio e tentativa de resposta, preparação do argumentário, pelo que, quando alguém está a falar o outro não está a ouvir. A acção comunicativa realmente ocorre quando as pessoas, livres de autodefesas, buscam chegar a um acordo sobre determinada situação (ocorrendo uma decisão), ouvindo e respeitando outros pontos de vista. Corroborando esse ponto de vista, Gutierrez (1999), "pressupõe que um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em chegar a um acordo, debate todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de acção colectivo consensual".

As pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões "quando conseguem, no processo do diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva, suas razões e interesses" (Piaget *apud* Gutierrez, 1999), tornando-se fundamental destacar a importância da maturidade como elemento essencial na comunicação organizacional para a tomada de decisão. A decisão é assim considerada como um sistema linguístico, um processo essencialmente colectivo no qual impera a anti-racionalidade, preconizada por Sfez (1984), caracterizada pela interferência das diferenças individuais na recolha e interpretação da informação, impossibilitando a existência de apenas uma decisão, "a correcta". Se não existe uma única alternativa para determinada situação de decisão, onde fica a racionalidade? Para diminuir as interferências individuais, um dos caminhos sugeridos é o da decisão em equipa.

#### 2.1.4.5. Elementos intervenientes na tomada de decisão

A participação das pessoas que compõe as organizações torna-se fundamental. A sua participação activa e o trabalho em equipa tendem a estimular um pensamento comum. (Angeloni, 1992). O estabelecimento de um pensamento comum consiste em considerar o ponto de vista de cada um, para que as decisões tomadas nas organizações tenham um nível de qualidade superior. Considerando que nenhuma pessoa detém todas as informações e conhecimentos organizacionais e que nem sempre estas informações e conhecimentos estão disponíveis, fazendo com que cada um detenha apenas uma parte deles, a tomada de decisão em conjunto é uma forma de conseguir superar as barreiras das informações e conhecimentos parciais. A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, minimizando os efeitos das distorções da visão individualizada. Para tal é necessário potenciar equipas heterogéneas e os processos de ouvir, levando a que as decisões em equipa sejam mais sólidas do que se tomadas individualmente, embora, quase sempre mais morosas.

Após estas palavras, importa referir os elementos intervenientes no processo de comunicação e tomada de decisão, incitam à discussão de que o dado, a informação e o conhecimento devem ser vistos como uma cadeia de valor e que os mesmos são elementos essenciais à tomada de decisão e que, portanto, não devem ser confinados na cabeça dos indivíduos organizacionais, mas partilhados mediante um sistema de comunicação bem estabelecido. Ao se considerar o dado como matéria-prima da informação e a informação, por sua vez, como a matéria-prima do conhecimento, de nada adianta a organização dispor de dados,

informações e conhecimentos, se nela persistir a cultura de que dados, informações e conhecimentos constituem poder. As informações e os conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infra-estrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo útil para dar suporte à tomada de decisão. A análise dos elementos intervenientes na tomada de decisão não tem a intenção de finalizar a discussão a respeito da tomada de decisão nas organizações, tendo em vista a sua complexidade. Nesse sentido, faz-se necessariamente uma reflexão sobre o tema nas palavras de Gutierrez (1999, p. 33): "Não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões correctas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por uma elite decisória que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento dos macro objectivos e perda de informação. A gestão comunicativa, por sua vez, fundamenta-se na acção comunicativa que consiste na formação discursiva da vontade, pelo debate entre subjectividades intactas, em condições próximas do ideal. Um elemento essencial para este processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral. O resultado é um confronto entre a complexidade evitável e inevitável dos modelos tradicionais e comunicativo de gestão".

Assim, importa sublinhar que, a informação são *“Dados com significado, relevância e propósito”* (Drucker - Davenport, 1998); *“Conjunto de dados contextualizados que visam fornecer uma solução para determinada situação de decisão.”* (Mac Donough apud Lussato, 1991) e *“Matéria-prima para o conhecimento.”* (Malhorta, 1993).

Por sua vez, transformando dados em informações e informações em conhecimento, teremos que o modelo mental de cada pessoa interfere na *codificação e decodificação* dos dados, *informações e conhecimentos*, acarretando muitas vezes distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação. O decisor deve ter consciência de que o maior desafio não é o de obter dados, informações e conhecimentos, mas sim a aceitação de que, no processo de codificação / decodificação, as distorções ocorrem e existem formas para amenizá-las.

*“Conhecer é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento.”* (Merton -Gonçalves, 1995)

A melhoria do processo e dos meios de comunicação e o trabalho em equipa desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais do processo de tomada de decisão. Não esquecer que, segundo Gutierrez (1999) “*Nas organizações tradicionais as decisões são tomadas por uma elite decisória provocando distanciamento dos macroobjetivos e perda de informação.*”

A tecnologia é essencial na comunicação e armazenamento dos dados, das informações, dos conhecimentos como na integração dos tomadores de decisão. As tecnologias da informação conduzem a um aumento da capacidade de compartilhamento da informação e do conhecimento.

## 2.2. Auditorias

Pode-se definir como um exame sistemático e independente para determinar se as actividades e os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições preestabelecidas, se estas estão, efectivamente, implementadas e se são adequadas para alcançar os objectivos pretendidos.

### 2.2.1. A qualidade

Em termos genérico, a qualidade pode ser definida como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas (NP EN ISO 9000:2000). Procurando simplificar o conceito tornando-o, simultaneamente, mais objectivo, podem-se considerar as seguintes vertentes da qualidade (Pires, 2000), qualidade da concepção, qualidade do fabrico ou prestação do serviço, qualidade na utilização, qualidade relacional.

Apresenta-se de seguida o famoso ciclo da melhoria contínua.

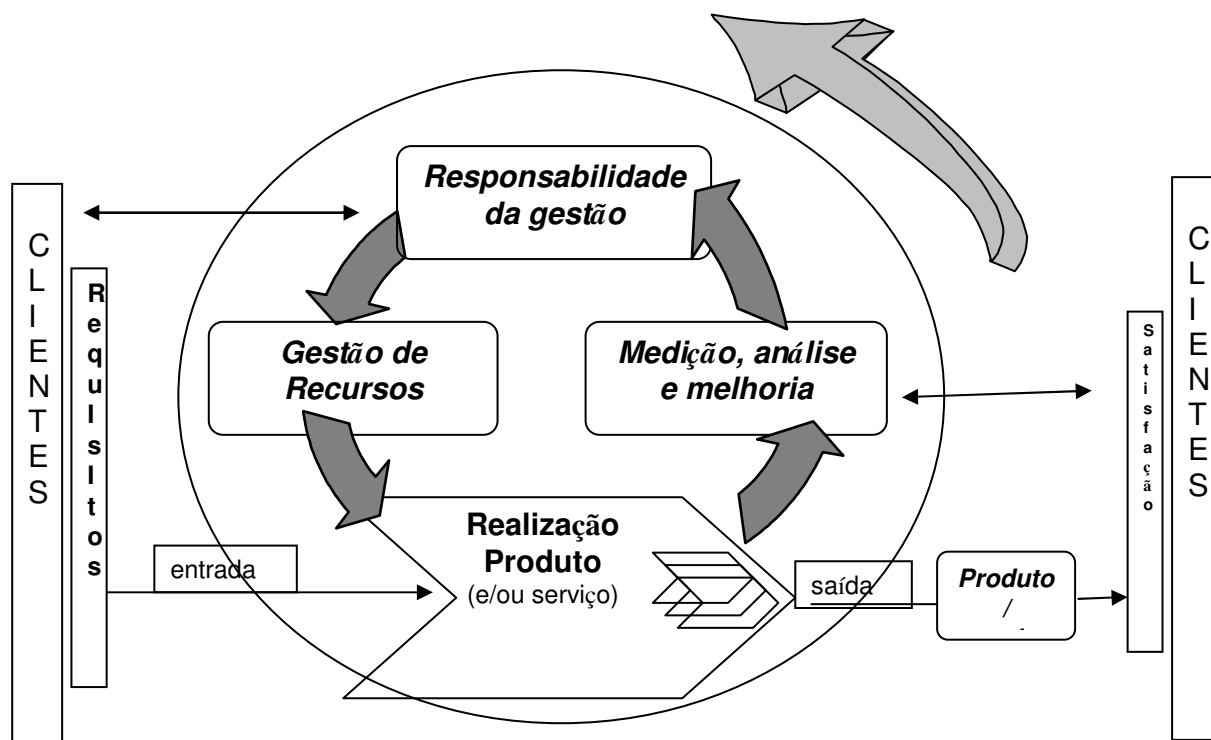


Figura 3. Ciclo de melhoria contínua (Fonte: Norma NP EN ISO 9001:2008)

### 2.2.2. Auditorias a Sistemas de Gestão da Qualidade

São consideradas auditorias cuja base de trabalho a nível de referencial é a NP EN ISO 9001 e onde são seguidas as regras de realização de uma auditoria, desde o princípio de amostragem, as questões aos colaboradores, a observação e/ou simulação de actividades/operações,



observação das infra-estruturas, análise de instruções de trabalho, procedimentos, manuais e demais documentação, assim como, fulcral rever registos.

### 2.3. A qualidade e a normalização

No âmbito do subsistema nacional de normalização é assegurada a preparação de normas e de outros documentos técnicos indispensáveis à definição, realização e verificação das características que os produtos devem cumprir.

Actividade normativa permite a passagem da mera opinião, proveniente do senso comum, sobre a qualidade de um determinado produto ou serviço, para uma objectivação largamente consensual a esse respeito. Permite, ainda, estabelecer os métodos e as técnicas de ensaios que sustentam a verificação das características de conformidade dos produtos.

#### 2.3.1. A norma 9001

A sua primeira publicação data de 1987, estabelecendo um conjunto uniforme e consistente de procedimentos, elementos e requisitos de aplicação universal, oferecendo uma base para a concepção, implementação e avaliação, especificação e certificação de sistemas da qualidade e proporcionando uma linguagem comum nas relações comerciais.

A norma NP EN ISO 9001:2000 pode resumidamente ser definida como uma norma consensual, contendo requisitos flexíveis e de aplicação universal, focalizada na eficácia do sistema de gestão da qualidade da organização em determinar/ identificar, satisfazer (ou mesmo exceder) requisitos, necessidades, expectativas e exigências dos clientes e de outras partes interessadas, através da aplicação, em toda a organização, de princípios comprovados de controlo de gestão e melhoria contínua. As palavras "produtos" e "serviços" foram deliberadamente omitidas nesta definição.

Na definição apresentada, a expressão "requisitos, necessidades, expectativas e exigências" estende-se a todas as facetas das operações duma organização, incluindo os "produtos intangíveis" que podem afectar a percepção da qualidade, tais como, serviços de apoio (i.e. transporte ou apoio técnico), informação (i.e. prazos de entrega acordados ou facturas com informação detalhada) e software, a par dos requisitos mais óbvios definidos em cadernos de encargos, especificações, legislação e regulamentação, consultas, contratos, encomendas, entre outras.

### 2.3.1.1. A Série das Normas ISO 9000

A certificação de sistemas de gestão da qualidade (apelada, frequentemente de certificação de empresas) baseia-se nas normas da série ISO 9000, cuja primeira publicação data de 1987. Em 1994 dá-se a primeira revisão desta série de normas e em 1995 é publicada em Portugal, como NP.

Recentemente, as normas desta série sofreram uma revisão bastantes significativa, tendo a versão final, em português, sido publicada em 2001 pelo IPQ. A nova série substitui as quase 30 referências normativas por apenas cinco. A saber, ISO 9000 Fundamentos e vocabulário; NP EN ISO 9001 Requisitos; ISO 9004 linhas de orientação para melhorias de desempenho; ISO 19011 Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e de ambiente; e a ISO 10012 garantia da qualidade em equipamento de medição.

A NP EN ISO 9001:2000 (substitui a NP EN ISO 9001, 9002 e 9003) especifica os requisitos para os sistemas de gestão da qualidade com vista à demonstração da capacidade de uma organização para fornecer produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes e os regulamentos legais aplicáveis.

A 9004 apresenta linhas de orientação relativamente a sistemas de gestão da qualidade, incluindo processos de melhoria contínua que contribuam para a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas de uma organização. A nova versão das normas série ISO 9000:2000 apresenta diferenças significativas, quer em termos de estrutura quer em termos de conteúdo, face ao referencial anterior, destacam-se o processo de certificação passar a basear-se apenas num modelo da norma e a 9001 existe *per si*, deixando de existir a ISO 9002 e 9003. Introduz explicitamente o conceito de melhoria contínua, expresso no estabelecimento de indicadores e aponta para uma análise das organizações, e respectivos sistemas da qualidade, centrada nos seus processos e considerando-os as suas articulações e sub-processos.

### 2.3.2. Norma - Evolução

A NP EN ISO 9001 é agora a única norma de requisitos. A intenção que está por trás desta revisão é não apenas evitar repetições desnecessárias entre a NP EN ISO 9001 e a ISO 9002, (nas normas de 1994 apenas uma das cláusulas era diferente), mas também o entendimento que todas as organizações devem implementar todos os requisitos, excepto em circunstâncias excepcionais e justificadas. Apesar de lógica, esta revisão teve um impacto significativo nas organizações já certificadas pela ISO 9002:1994, mas executam algumas actividades de

concepção e desenvolvimento de produtos ou serviços. Estas organizações são abrangidas pelos requisitos da cláusula 7.3 - concepção e desenvolvimento. Associações de consumidores vêm referindo desde há muito que empresas responsáveis por actividades de concepção e desenvolvimento têm evitado as suas responsabilidades na gestão da qualidade relacionada com a concepção e desenvolvimento através da certificação pela Norma ISO 9002:1994.

Acompanhando a crescente orientação para a gestão (por oposição à orientação para a qualidade do produto), a estrutura da norma NP EN ISO 9001 (e ISO 9004) segue mais de perto o incontestável ciclo do processo de gestão "Planear, Implementar, Verificar, Actuar". Isto torna a estrutura das normas mais acessível para a gestão de topo e para a generalidade das pessoas, e alinhou a estrutura da NP EN ISO 9001 com a norma de gestão de sistema ambiental ISO 14001. Com esta nova estrutura, espera-se que a gestão de topo da organização se relacione mais de perto com a norma e aceite a responsabilidade global pelo cumprimento dos seus requisitos. Será também facilitada uma integração mais profunda e económica entre sistemas da qualidade e sistemas ambientais nas organizações. Finalmente, as estruturas e numeração das cláusulas da NP EN ISO 9001 e 9004 foram alinhadas, de forma a ser obtido um "par consistente".

As ISO 9000 e 9004 formam um enquadramento simplificado de referência e orientação para a melhoria para a norma de requisitos NP EN ISO 9001. (Juntas, substituem as Normas existentes ISO 8402, ISO 9000, ISO 9000-1, ISO 9000-2, ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3 e ISO 9004-4. O destino da ISO 9000-3:1997 ainda está em aberto).

A ISO 9000 é um equivalente directo e um substituto do anterior documento de "definições de qualidade" - ISO 8402, e do anterior documento "linhas de orientação para selecção e utilização" - ISO 9000. A maioria das definições foram revistas, algumas de forma significativa.

A orientação fornecida pela ISO 9004 também melhora significativamente a estrutura, conteúdo e objectivos dos documentos existentes. Sendo apenas uma norma de orientação, os utilizadores da NP EN ISO 9001 podem escolher não utilizar a ISO 9004. Contudo, a ISO 9004 fornece informação que muitos irão achar útil, no sentido de esclarecer e expandir consideravelmente os requisitos da NP EN ISO 9001, por vezes muito generalistas. Enquanto a NP EN ISO 9001 estabelece requisitos e se focaliza na eficácia do sistema de gestão da qualidade em satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, a ISO 9004 fornece

orientações e concentra-se nas melhorias de eficiência e desempenho. Os Anexos A e B da ISO 9004 contêm "linhas de orientação para a autoavaliação" e "processos para a melhoria contínua".

Existe um reconhecimento crescente da importância em satisfazer as necessidades e expectativas das "partes interessadas", para além das dos clientes. Apesar de terem estado sempre presentes nas normas da série ISO 9000, esses requisitos (além daqueles que são estabelecidos internamente para satisfazer as especificações do produto claramente definidas) têm sido frequentemente negligenciados nos sistemas de gestão da qualidade de muitas organizações. Estes requisitos podem contemplar as necessidades e expectativas dos consumidores Finais, dos clientes internos, os requisitos legais e regulamentares, entre outras.

A expressão "gestão da qualidade" é utilizada no título das normas em vez de "garantia da qualidade". Esta situação reflecte claramente a convicção de que a qualidade é incorporada num produto ou serviço através da aplicação consistente de boas práticas de gestão, e não garantida apenas através da verificação do produto ao longo das várias fases da produção.

As normas contêm mais requisitos e detalhes para as actividades de planeamento da qualidade, realçando a importância das fases de planeamento para o cumprimento dos requisitos para com as organizações. Processos de planeamento mais desenvolvidos levam as organizações a analisar os requisitos e a determinar logicamente como se podem satisfazer necessidades e expectativas, em vez de fazer suposições infundadas, (e frequentemente identificadas, "a posteriori", como as causas da insatisfação dos clientes). A norma faz uma distinção muito útil entre "planeamento do sistema de gestão da qualidade" e "planeamento da realização do produto".

Ao longo de toda a norma, novos requisitos colocam uma ênfase muito grande na melhoria contínua. Apesar da melhoria estar implícita nas versões das normas de 1994 e anteriores (por exemplo: requisitos para técnicas estatísticas e acções correctivas e preventivas), os requisitos eram limitados àqueles necessários para atingir e manter a conformidade. Esta aproximação mudou na nova versão da NP EN ISO 9001, sendo necessário que a organização demonstre não apenas a conformidade com os requisitos, mas também a melhoria contínua da eficácia do SGQ.

Em muitas cláusulas da norma da NP EN ISO 9001, os requisitos foram definidos mais detalhadamente que anteriormente, estabelecendo assim requisitos que espelham as "melhores práticas actuais" para actividades que, nas versões anteriores da norma NP EN ISO 9001, foram muitas vezes deficientemente interpretadas e implementadas (por exemplo: 5.6 - Revisão da Gestão).

Os requisitos da norma revista, cláusula a cláusula, são expressos em termos e linguagem genéricos para qualquer sector de actividade de empresas e organizações (por exemplo: desenvolvimento de software ou sectores de serviços). Na versão de 1994, os requisitos continham, em muitas cláusulas, terminologia do sector industrial e eram mais apropriados à interpretação nesse sector. Esta revisão serve para tornar a Norma mais compreensível para a generalidade das pessoas não envolvidas na qualidade ou em actividades industriais. (por exemplo: os termos "áreas para armazenamento" e "instalação" já não aparecem na Norma).

As normas referem-se às organizações que implementam um sistema de gestão de qualidade como "organização" (era "fornecedor"); ao(s) cliente(s) da organização como "cliente" (na Norma de 1994, a menção a esta parte era evitada); e ao(s) fornecedor(es) da organização como "fornecedor" (era "subfornecedor").

Esta mudança restabelece a importância do cliente no processo de gestão da qualidade e retira terminologia que levou a inúmeros mal-entendidos desde as origens das normas da qualidade. Os termos revistos também servem para reforçar que um sistema de gestão da qualidade conforme com a norma NP EN ISO 9001 é adoptado voluntariamente por uma organização, em vez de ser algo imposto a um "fornecedor" através dum contrato.

(A terminologia anterior foi criada quando o "fornecedor" era obrigado pelo cliente a reger-se por normas de qualidade - normalmente, para cumprir um contrato de aprovisionamento governamental relacionado com a indústria de defesa, indústria aeroespacial ou produção de energia nuclear).

Alguns requisitos específicos em algumas áreas da norma NP EN ISO 9001 foram reduzidos. Existem menos requisitos de procedimentos documentados e o texto dirigido à indústria foi retirado, não sendo substituído directamente por texto equivalente genérico. Gestores da qualidade, consultores e auditores utilizadores da norma podem ser tentados a entender este

facto como uma "suavização" dos requisitos. Na maioria das situações, tal leitura é incorrecta. Os requisitos mais descritivos e específicos da NP EN ISO 9001:1994 não foram escritos por acaso. Foram incluídos nessa versão porque se acreditava que tais requisitos ajudavam, em muitas situações, a assegurar a qualidade na maioria das organizações. Alguns requisitos foram retirados, simplesmente porque não são universalmente aplicáveis a todas as organizações. Esta mudança na abordagem da norma terá um impacto na forma como a norma será auditada.

A gestão da organização deverá evidenciar ao auditor que as práticas adoptadas pela organização cumprem consistentemente os requisitos. Em resumo, a estrutura e o conteúdo das normas de qualidade evoluiu ao longo dos anos, de uma série de requisitos de inspecção, ditados pelo cliente, para confirmar a conformidade de produtos, até à presente edição da NP EN ISO 9001:2000.

### 2.3.3. A Norma – estrutura

Em termos de estrutura a norma NP EN ISO 9001:2000 encontra-se resumida num modelo genérico e do total de 23 requisitos, 2 são de natureza geral e os restantes repartidos e agrupados em quatro secções principais: responsabilidade da gestão, gestão de recursos, realização do produto, medição, análise e melhoria.

Requisito	Título
	Preâmbulo
0	Introdução
0.1	Generalidades
0.2	Abordagem ao Processo
0.3	Relação com a 9004
0.4	Compatibilidade com outros sistemas de gestão
1	Campo de Aplicação
1.1	Generalidades
1.2	Aplicação
2.	Referência Normativa
3.	Termos e Definições
4.	Sistemas de Gestão da Qualidade

4.1.	Requisitos Gerais
4.2.	Requisitos de Documentação
5	Responsabilidade da Gestão
5.1.	Comprometimento da Gestão
5.2.	Focalização nos Clientes
5.3.	Política da Qualidade
5.4.	Planeamento
5.5.	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação
5.6.	Revisão pela Gestão
6.	Gestão de Recursos
6.1.	Provisão de Recursos
6.2.	Recursos Humanos
6.3.	Infra-Estruturas
6.4.	Ambiente de Trabalho
7.	Realização do Produto
7.1.	Planeamento da Realização do Produto
7.2.	Processos Relacionados com os Clientes
7.3.	Concepção e Desenvolvimento
7.4.	Aprovisionamento
7.5.	Produção e Provisão do Serviço
7.6.	Controlo dos Dispositivos de Normalização e Medição
8.	Medição, análise e melhoria
8.1.	Generalidades
8.2.	Monitorização e medição
8.3.	Controlo do produto não-conforme
8.4.	Análise dos Dados
8.5.	Melhoria

Tabela 1. Requisitos da norma NP EN ISO 9001:2000 (Fonte: Norma NP EN ISO 9001:2008)

Esta estrutura é desenhada na focalização do cliente, liderança, envolvimento das pessoas e abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseadas em factos e relações mutuamente benéficas com

fornecedores. Tendo como fonte o ciclo PDCA. Em que (P) Planear – estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização. (E) Executar – implementar os processos. (V) Verificar – monitorizar e medir processo e produtos em comparação com políticas, objectivos e requisitos para o produto e reportar os resultados. (A) Actuar – empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

#### 2.3.4. Enquadramento

##### 2.3.4.1. Enquadramento Internacional

A nível internacional tem-se verificado um considerável crescimento do número de empresas certificadas com base na série ISO 9000. Em Dezembro de 2008, foram emitidos 982832 certificados pela ISO 9000 (2000 e 2008) em 176 países aderentes.

(dados retirados The ISO Survey 2008)

É nos países europeus que a certificação se encontra mais difundida. O Reino Unido é o país que apresenta maior número de certificados emitidos, seguido da Alemanha, Itália e França.

##### 2.3.4.2. Enquadramento Nacional

Em Portugal o número de certificados da qualidade também tem vindo a crescer ao longo dos anos, quer devido às pressões de clientes exigirem fornecedores certificados, quer pela notoriedade e expansão de empresas portuguesas pelo mundo. O que é visível pelo gráfico seguinte, baseado no The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates – Ninth Cycle – 1999.

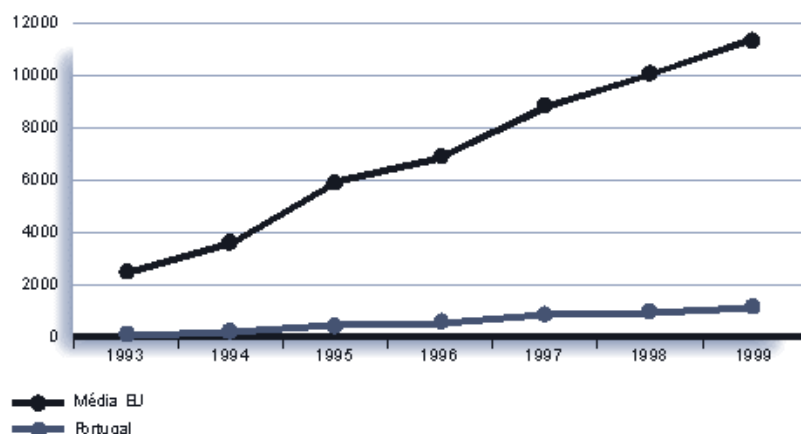


Figura 4. Enquadramento nacional de certificações (Fonte: The ISO Survey 9000)



## 2.4. Metodologia Auditoria

Para um auditor avaliar a adequação de uma qualquer prática da organização, deverá:

- a) Estar suficientemente familiarizado com os produtos/processos da organização, por forma a poder reconhecer quais as práticas adequadas que podem ser aplicadas numa determinada situação;
- b) Determinar se todos os requisitos estão a ser consistentemente cumpridos pelas práticas adoptadas pela organização (e observadas/ verificadas pelo auditor);
- c) Questionar a adequação das práticas adoptadas pela organização (e observadas/ verificadas pelo auditor), quando for evidente que elas não cumprem os requisitos, ou eminentemente falharão o cumprimento destes;
- d) Quando as práticas adoptadas pela organização cumprem consistentemente os requisitos, abster-se de impor práticas específicas pré-concebidas.

## 2.5. A certificação de Sistemas de Gestão

A certificação de sistemas de gestão da qualidade consiste na demonstração de que um processo de produção de determinado produto ou serviço está em conformidade com as normas da série ISO 9000. No domínio da actividade de certificação, verificou-se o surgimento de alguma descentralização, no sentido em que esta função começou por estar a cargo, em regime de exclusividade, do Instituto Português da Qualidade. Actualmente, o IPQ delega esta função em entidades acreditadas para o efeito. Até à data são em número de 11, Apcer (Associação Portuguesa para a Certificação), DNV (Det Norske Veritas), EIC (Empresa Internacional de Certificação, SA), LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance), SGS ICS (International Certification Services), IACER (Instituto de Auditoria e Certificação, SA) e BVQI (Bureau Veritas Quality International). Cabe ao IPQ credibilizar a actividade exercida pelas diferentes entidades certificadoras, bem como, proceder à divulgação da informação sobre qualidade, nomeadamente, técnica.

A certificação de uma empresa (organização), qualquer que seja a sua dimensão ou sector de actividade, consiste no reconhecimento formal por um organismo de certificação - entidade externa independente (terceira parte) e preferencialmente acreditada no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ) - após a realização de uma auditoria, de que essa organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado.

A implementação de um sistema de gestão e a sua posterior certificação, é uma mais valia para a empresa, ou seja, reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas. Uma abordagem ao desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão compreende diversas etapas, entre as quais, a determinação das necessidades e expectativas dos seus clientes e de outras partes interessadas, estabelecimento da política e objectivos da organização, definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objectivos estabelecidos, determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os objectivos estabelecidos, estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo, aplicação destas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo, identificação dos meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas e estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do seu sistema de gestão.

A implementação de um sistema e gestão é uma decisão estratégica para a organização e pode ser efectuada utilizando recursos próprios ou recorrendo a um consultor exterior.

#### 2.5.1. A Evolução da certificação

A certificação de uma empresa consiste no reconhecimento formal por um Organismo de Certificação sendo este acreditado no âmbito do SPQ. A certificação é um factor de credibilidade das empresas, pois tem vantagens a nível externo (confere para uma boa imagem da empresa com o intuito de atrair a confiança dos seus clientes actuais ou potenciais) e também a nível interno (melhora o funcionamento da organização dos diversos níveis de funcionamento como um factor motivador, define responsabilidades e ajuda na redução dos custos diminuindo desperdícios, rejeições e reclamações), fazendo com que haja uma melhoria contínua levando a um aumento da competitividade e produtividade das empresas.

Assim, cada vez mais torna-se necessário que as empresas optem por uma implementação e verificação de sistemas de Qualidade para os seus bens e serviços. As empresas que não seguem o caminho para a qualidade poderão deixar de existir no mercado, pois a qualidade é uma questão de sobrevivência das empresas e a certificação uma mais valia para as mesmas.

A certificação em Portugal ao longo dos anos tem vindo a evoluir de forma significativa tendo obtido no ano de 2005 cerca de 6500 empresas certificadas de acordo com os referenciais

normativos NP EN ISO 9001 (Sistemas de Gestão da Qualidade – 5700 certificados qualidade. emitidos), ISO 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental), OHSAS 18001/NP 4397 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho), HACCP (Segurança Alimentar), Verificação EMAS e Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social.

O recurso à certificação acreditada é cada vez mais uma exigência do mercado, pelo que, a 31 Dezembro de 2009, existiam cerca de 4793 empresas com certificação acreditada do seu sistema de gestão da qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001; 581 empresas com certificação acreditada do seu sistema de gestão ambiental de acordo com a NP EN ISO 14001; 20 empresas com certificação acreditada do seu sistema de gestão IDI de acordo com a NP 4457; 20 empresas com certificação acreditada do seu sistema de gestão de segurança alimentar de acordo com a NP EN ISO 22000 e 2 empresas com certificação acreditada quanto ao sistema de gestão florestal sustentável (PEFC). (fonte: Dados retirados do relatório de actividades de 2009 do IPAC)

#### 2.5.2. Processo – certificação

Definição de certificação, segundo organismo de certificação SGS ICS, “Acto pelo qual uma terceira parte afirma que é razoavelmente fundamentado esperar que um Produto, Processo ou Serviço, devidamente identificado, esteja em conformidade com uma Norma ou com um outro documento normativo especificado.”

O processo de certificação inicia-se com a recolha de dados para emissão de um orçamento. Nessa proposta onde todos os organismos de certificação acreditados devem seguir a mesma tabela de actividade emitida pelo acreditador, variando apenas o valor dia praticado e não o número de dias alocado ao projecto. Após a adjudicação, o organismo de certificação começa a efectuar o planeamento das auditorias, mediante os dias e número de auditores apresentados. Posteriormente, é comunicado ao cliente as datas e o respectivo plano de auditoria para que o cliente esteja informado da data e do plano de trabalhos que os auditores cumprirão.

No dia da auditoria todas as questões que sejam alvo de dúvidas devem ser esclarecidas com o cliente. Da análise efectuada saíam constatações, de vários graus de criticidade. As não conformidades maiores, menores e observações são estas as terminologias mais usuais. O relatório da auditoria, regra geral, é entregue ao cliente no final da auditoria. Este, por sua vez, tem prazos de resposta a cumprir com a proposta de alteração da constatação aberta. Respostas

essas que são recebidas documentalmente pelos auditores. Apenas em determinados cenários, como exemplo, algumas não conformidades maiores, necessitam de acompanhamento em campo para serem fechadas. Analisadas e aceites as respostas às constatações da equipa auditora, e concedida pela direcção de certificação do organismo de certificação o certificado, o cliente volta a ser auditado no espaço máximo de 12 meses. Ou seja, são apelidadas de auditorias de acompanhamento da certificação. Os ciclos têm 3 anos, findo o qual existe uma auditoria de renovação e reinicia-se mais um ciclo de certificação.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Desenho da investigação

A investigação desenvolvida teve por base a obtenção de conclusões relativas ao tipo de relação existente entre os resultados de auditorias e o tipo de decisões tomadas, pelo que, o estudo foi correlacional através de um teste de hipótese.

Foram estudadas as atitudes dos gestores que exercem funções de gestão em organizações e são responsáveis por decisões e os elementos que estão hierarquicamente dependentes e que asseguram a gestão do sistema de gestão da qualidade da organização.

A amostragem é probabilística.

#### 3.2. Tipo de Estudo

Após definição dos objectivos do estudo, optámos por pesquisa quantitativa como uma abordagem adequada para a compreensão da problemática. Utilizou-se estudo do tipo não-experimental, transversal, descritivo e correlacional.

Não-experimental – uma vez que se trata de uma observação passiva dos fenómenos, não podemos manipular a variável dependente, ou seja, não podemos modificar as decisões de gestão.

Transversal – porque os dados foram colhidos num único momento temporal, bem como a sua análise, ou seja, regista a realidade dos indivíduos que constituem a amostra, num determinado momento. A saber, de 27 Maio a 31 Julho 2010.

Descritivo – pois procura descrever o fenómeno da relação entre as decisões e resultados de auditorias e a autonomia na tomada de decisão.

Correlacional – pois pretende avaliar a relação entre a variável dependente e a variável independentes. Neste estudo é utilizado o método de tipo correlacional (Sekaran, 2003: 126). O propósito de um estudo correlacional consiste em averiguar se existe ou não relação entre duas ou mais variáveis quantificáveis, não estabelecendo uma relação “causa-efeito”, ou seja, pretende-se avaliar a relação entre a variável dependente (tipo de decisão) e a variável independente (decisão auditoria) e (tipo de decisão) e (autonomia).

No entanto, o estabelecimento de uma correlação entre duas variáveis poderá ser utilizado na previsão dos valores de uma delas a partir do conhecimento dos valores da outra, sendo esta previsão conhecida por análise de regressão.

### 3.3. Identificação das variáveis

A variável dependente é, segundo Polit et al. (2004), aquela que o investigador está interessado em compreender, explicar ou prever. No âmbito desta investigação consideramos a variável dependente como sendo <tipo decisões>.

No questionário elaborado foram consideradas várias questões relativas ao tipo de decisões, factores influenciadores, tipo de decisões perante problemas simples e complexos, entre outras.

Para Polit et al. (2004) a causa presumida de um fenómeno é denominada variável independente. Neste estudo é considerada os <decisões auditorias> e <autonomia>.

No questionário utilizado foram colocadas algumas questões quanto ao processo de auditoria, nomeadamente, se são implementadas acções, quanto tempo após a auditoria as acções são desencadeadas, entre outras.

### 3.4. Hipóteses

Uma hipótese, segundo Polit et al. (2004), é uma previsão do pesquisador da relação que ele espera encontrar, isto é prevê como as variáveis se relacionarão.

Para Sampieri et al. (2006) as hipóteses são directrizes para uma pesquisa, que indicam o que estamos a tentar provar e definem-se como tentativas de explicações do fenómeno pesquisado, formuladas como proposições. As hipóteses são o centro, a medula ou o eixo do método dedutivo quantitativo.

De acordo com o problema em estudo, enunciámos as seguintes hipóteses:

#### Hipótese 1

(H0): Existe relação entre o resultado após auditorias e a tomada de decisão/tipo decisão.

(H1): Não existe relação entre o resultado após auditorias e a tomada de decisão/tipo decisão.

#### Hipótese 2

(H0): Existe relação entre o grau de autonomia e o tipo de decisões.

(H1): Não existe relação entre o grau de autonomia e o tipo de decisões.

### 3.5. Caracterização da População e Amostra

Para Polit et al. (2004) uma população é um agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios especificados. Assim, uma população pode ser amplamente definida, envolvendo milhões de pessoas, ou especificada para incluir apenas algumas centenas de pessoas. As populações não estão restritas aos sujeitos humanos. Qualquer que seja a unidade básica, a população compreende o grupo de entidades no qual o pesquisador está interessado.

Neste caso, tratam-se de organizações que já tenham efectuado auditorias aos seus sistemas de gestão por parte de organismos de certificação. Estas detêm um maior conhecimento, pelo histórico, em que medida as decisões dos gestores se correlacionam com as variáveis em causa. Toda e qualquer organização com certificações activas à mais de 10 anos, de acordo com o referencial NP EN ISO 9001.

O ideal numa investigação seria o estudo dos elementos de uma determinada população na sua totalidade, porém esta circunstância, na maioria dos casos, é quase impossível. Desta forma surge a necessidade de recorrer a amostra ou seja, apenas a uma parte dessa população.

Amostra significa para Polit et al. (2004), o subconjunto do universo ou população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo.

As empresas seleccionadas fazem parte do universo de empresas certificadas pelo organismo de certificação SGS ICS (acreditado pelo IPAC) com as características acima descritas, o número foi de 149 organizações alvo de envio de questionário.

Em termos de interlocutores, os questionários foram dirigidos aos gestores de topo das organizações, gestores dos sistemas de gestão ou outras funções que monitorizem e conduzam os sistemas recomendados pelos órgãos de decisão.

Relativamente à técnica de amostragem seleccionada foi a amostragem não probabilística, por conveniência. Segundo Polit et al. (2004), permite ao investigador seleccionar, intencionalmente, a mais ampla variedade possível de respondentes, ou, ainda, pode seleccionar os sujeitos com características da população em questão, ou particularmente conhecedores das questões que estão a ser estudadas. Neste caso, e para obtermos a lista de

empresas foram considerados os pressupostos atrás referidos, para evitar dificuldades processuais, introdução de várias instituições/organismos de certificação e limitações de tempo. Na prática, o número de elementos de uma população é demasiado grande para ser possível observá-los na totalidade, havendo necessidade de proceder à selecção de alguns elementos da população, este processo designa-se por amostragem.

Conforme Polit & Hungler (1995), a vantagem na utilização de uma amostra é a sua pratica e o custo menor, no entanto, o investigador deverá encontrar um nível de habilidade necessário para que esta seja representativa do conjunto da população a estudar.

A amostragem tradicional.

No momento da realização deste estudo, a nossa população constituiu um Universo de 149 empresas, tendo sido distribuídos o mesmo número de questionários.

Foram recolhidos 30 questionários, que é considerado representativo e que corresponde a 20%.

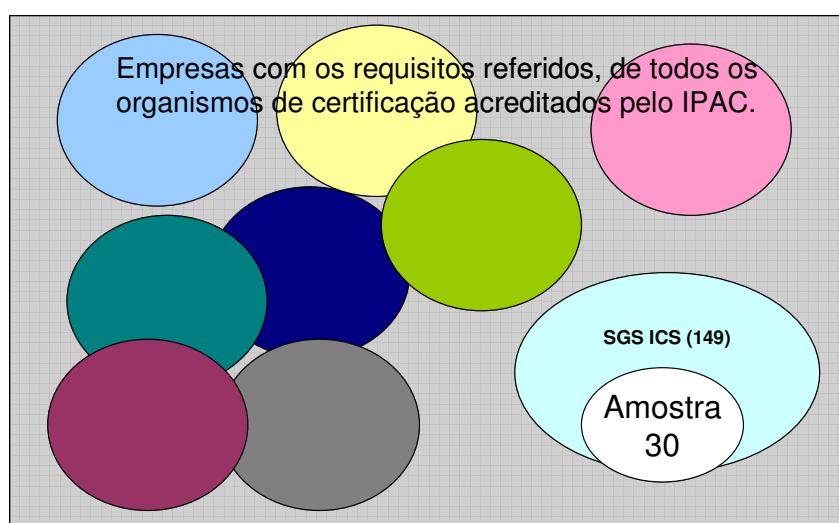


Figura 5. Dimensão da população e amostra (Fonte: Elaboração própria, 2010)

### 3.6. Caracterização das empresas

O facto de serem empresas com sistemas de gestão implementados à mais de 10 anos revela uma maturidade do sistema, do seu tratamento, condução e gestão e garante uma maior confiança nas respostas dadas.



### 3.7. Motivos da escolha das empresas - Análise individual dos motivos

As empresas não foram escolhidas individualmente. Pertencem a uma base de dados de um organismo de certificação. O organismo escolhido foi a SGS ICS, pela minha proximidade profissional e a maior facilidade na obtenção da base de dados que serviu de partida para o envio dos questionários.

### 3.8. Instrumento de recolha de informação

Os instrumentos utilizados para recolha de informação basearam-se nos questionários endereçados. Modelo apresentado nos anexos (ponto 7), assim como, utilização do e-mail para solicitação de bases de dados das empresas que constituem a amostra. Relativamente ao questionário, este é utilizado frequentemente no processo de investigação quantitativa. A sua construção é uma etapa crucial para que se consiga extrair o maior número de informação possível e resultados conclusivos. Pelo que, foi tido em consideração as vantagens e desvantagens da sua utilização na recolha de dados, a definição das questões de interesse, o contexto, a população alvo, a definição da forma de aplicação/distribuição do mesmo, a definição das características e atributos fundamentais de análise. Foram ainda contempladas questões de resposta aberta, para além das questões de resposta fechada, escalas de Likert em que a modalidades de recolha das respostas foi de escolha múltipla para a generalidade do questionário. A objectividade das questões foi um dos pontos de análise para uma adequada concretização de objectivos. O questionário foi de administração directa em indivíduos da amostra.

### 3.9. Pré-teste

A operacionalização do pré-teste é uma revisão formal de um questionário e da metodologia de recolha dos dados que lhe está associada. Permite detectar as questões problemáticas, o custo de recolha dos dados e a taxa de respostas esperada.

Etapa que estava prevista e foi concretizado o envio de questionário, não tendo sido obtidos os resultados desejados por falta de resposta das empresas seleccionadas. Ou seja, a avaliação da validade do questionário não foi realizada. O questionário foi desenvolvido e aplicado sem alterações efectuadas. De qualquer forma, na essência da construção do questionário a

tentativa foi de obter resposta para as hipóteses a testar e os objectivos/informação final que se pretendia alcançar.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Análise dos dados

Para a análise dos dados provenientes da aplicação do questionário foi utilizada a aplicação informática SPSS, na sua versão 17.0. Os recursos necessários foram computador, internet, aplicação SPSS, contactos nas empresas, endereços electrónicos, base de dados com as empresas certificadas em sistemas de gestão com as características enunciadas.

Como resultados esperados foi estimado que exista relação entre os resultados após auditorias e a tomada de decisão, assim como, que o grau de autonomia e o tipo de decisões estão positivamente relacionados. De forma a termos a informação sistematizada recorreu-se a técnicas de estatística descritiva (inferencial), por forma a averiguar se existe forte, moderada ou fraca relação entre as variáveis estabelecidas previamente.

Para testar as hipóteses elaboradas, foram seleccionados os itens “após uma auditoria, se implementa acções”, “tipo de decisões”, “grau de autonomia” e “tipo decisões”.

Analizamos, igualmente, as variáveis <dimensão empresas> e <tipo decisão>; <tipo decisão> e <tempo decisão>; <tempo decisão> e <autonomia>; <característica do decisor> e <tipos de decisão problemas simples e complexos>.

Utilizámos, também, testes multivariados tais como: regressão múltipla para análise simultânea das restantes variáveis independentes (<equilíbrio estilo gestão>, <responsabilidade estilo gestão>, <objectivos estilo gestão>, <níveis estilo gestão>, <tempo dispensado estilo gestão>, <efeitos estilo gestão>, <autonomia estilo gestão>, <riscos estilo gestão>) com a pretensão de saber em que medida a variável dependente (tipo de decisões), é explicadas pelas independentes. Para este estudo foi adoptado um nível de significância de 0,05.

#### 4.2.1. Análise quantitativa dos dados

Assim, de forma a tornar explícita e coerente a apresentação e análise dos dados, à semelhança da estrutura utilizada no questionário, começamos por efectuar a caracterização dos dados gerais relativos à amostra constituída por 30 elementos.

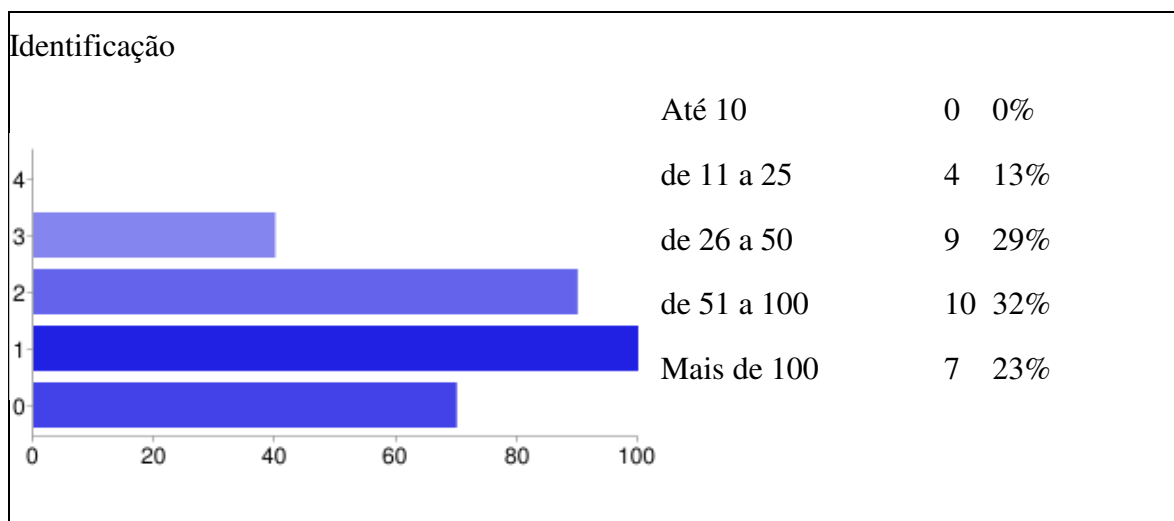


Gráfico 1- Distribuição da amostra, segundo o número de colaboradores (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Relativamente à identificação da empresa relativamente a número de colaboradores, optámos pela agregação em cinco intervalos: até 10 colaboradores; de 11 a 25; de 26 a 50, de 51 a 100 e mais de 100. Conforme se pode observar no Gráfico 1, o maior número de empresas que constituem a nossa amostra, situa-se no intervalo de 51 a 100 colaboradores, constituindo 32% da totalidade da amostra, ou seja 10 empresas. Seguida de empresas com intervalo de colaboradores dos 26 a 50, com 29% da totalidade da amostra (9 empresas). De referir, a ausência de empresas com 10 ou menos colaboradores. Sendo o intervalo mais baixo registado de 13% (4 empresas com número de colaboradores de 11 a 25).

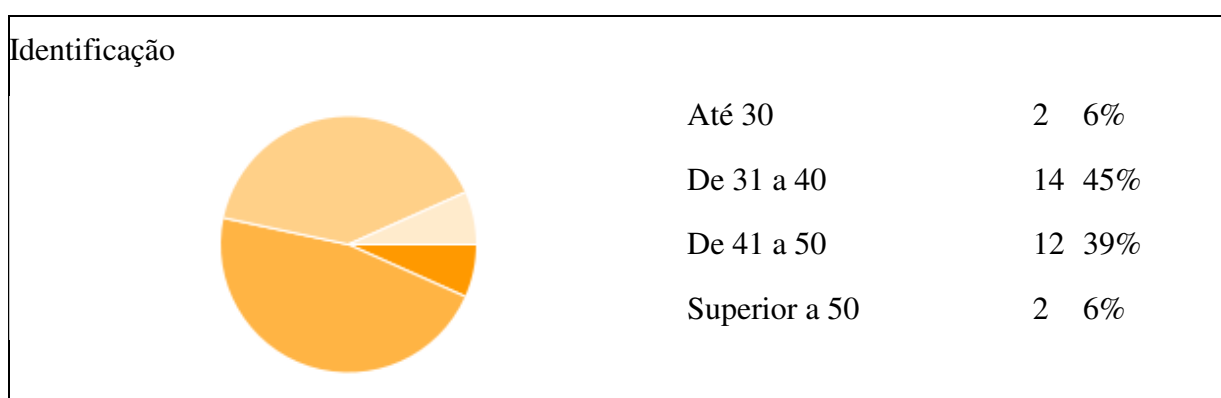


Gráfico 2 – Distribuição da amostra, segundo idade das empresas (Fonte: Elaboração própria, 2010)

No que respeita à idade das empresas inquiridas, verificamos que 45% das mesmas está implantada entre 31 e 40 anos (14 empresas). Seguem-se 12 empresas que registam de 41 a 50

anos (39%) e a mesma percentagem 6% com histórico de existência superior a 50 anos e até 30 anos.

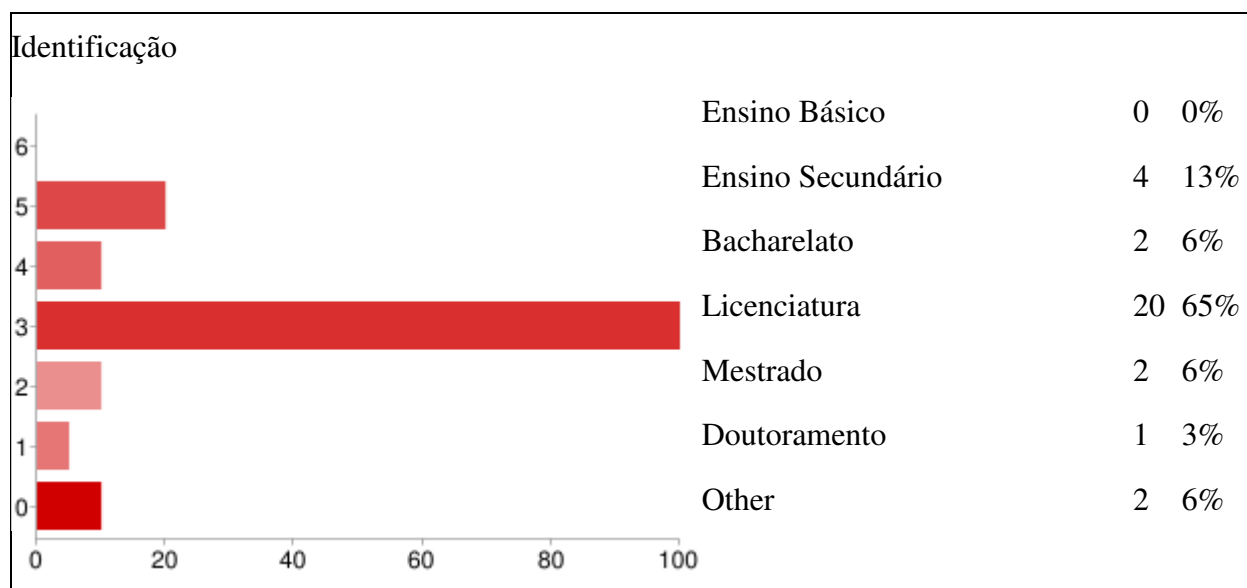


Gráfico 3 – Distribuição da amostra, segundo as habilitações do colaborador da organização. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Em relação ao nível de habilitações do colaborador inquirido, a grande maioria da amostra possui a licenciatura (65%), seguido do ensino secundário com 13%. Com a mesma percentagem, 6 (seis), aparecem os níveis de bacharelato, mestrado e outras. Um (1) inquirido possui o doutoramento e não se verificaram inquiridos com o ensino básico.

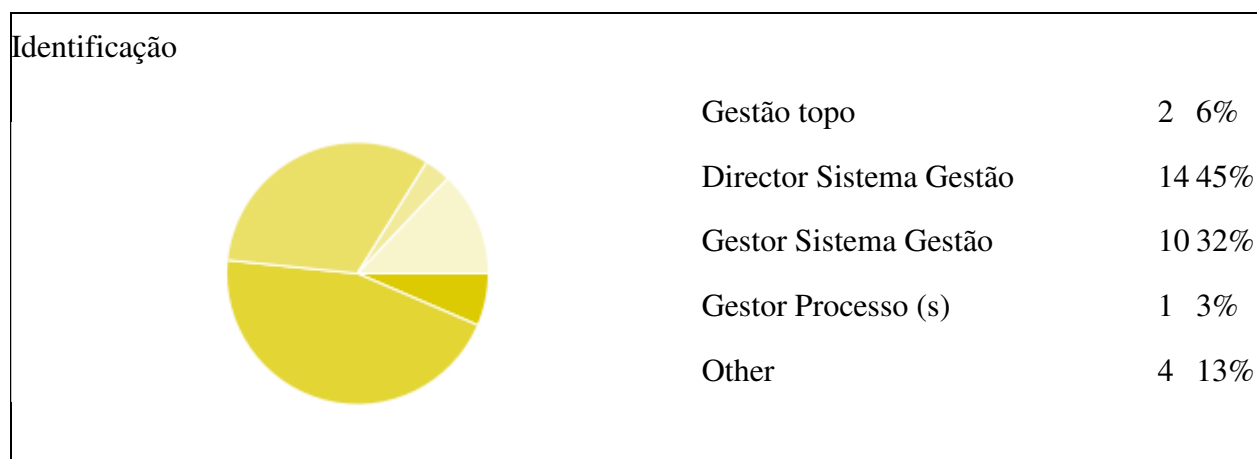


Gráfico 4 – Distribuição da amostra segundo o cargo do colaborador que respondeu ao questionário. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

A interpretação quanto ao cargo desempenhado pelo inquirido podemos concluir que 45% têm a designação de directores do sistema de gestão, 10 deles são gestores do sistema (representando 32%) e apenas 2 elementos que responderam ao questionário são os decisores máximos (6%).

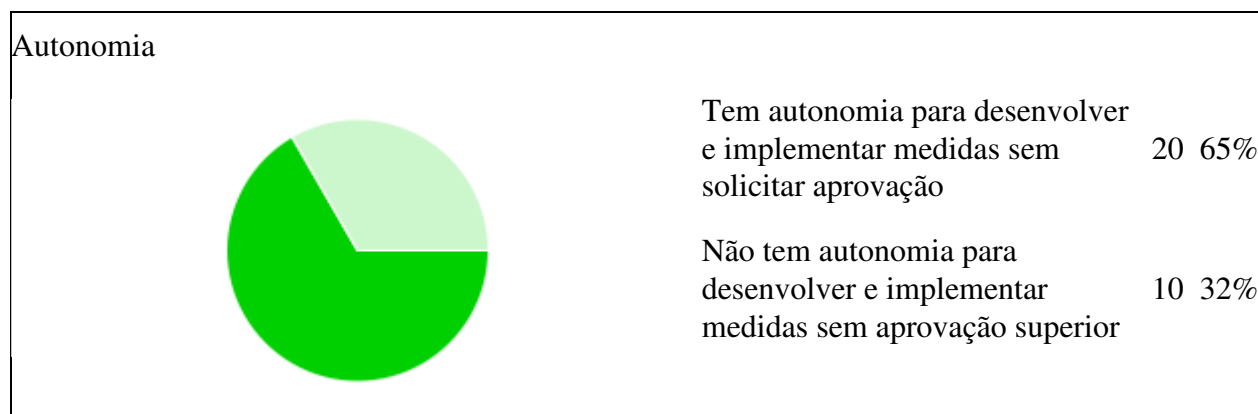


Gráfico 5 – Distribuição da amostra segundo a autonomia do colaborador que responde ao questionário. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Relativamente à autonomia, 65% dos inquiridos revelam ter autonomia para desenvolver e implementar medidas sem aprovação, face aos 10 elementos que confessaram não ter essa autonomia.

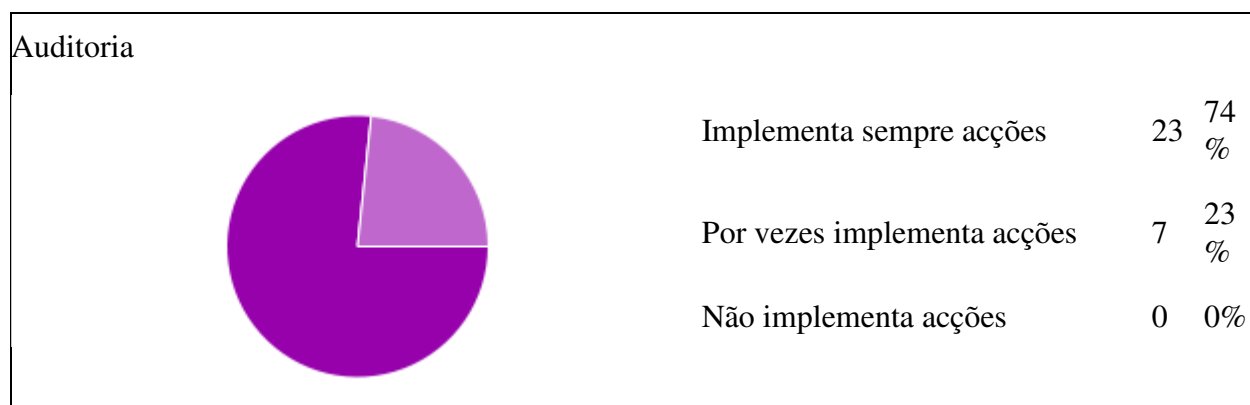


Gráfico 6 – Distribuição da amostra, segundo as acções tomadas após auditoria. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Quanto aos resultados das auditorias, nenhum inquirido revelou não implementar acções, e 74% implementa sempre acções, face aos 7 que revelam por vezes implementar.

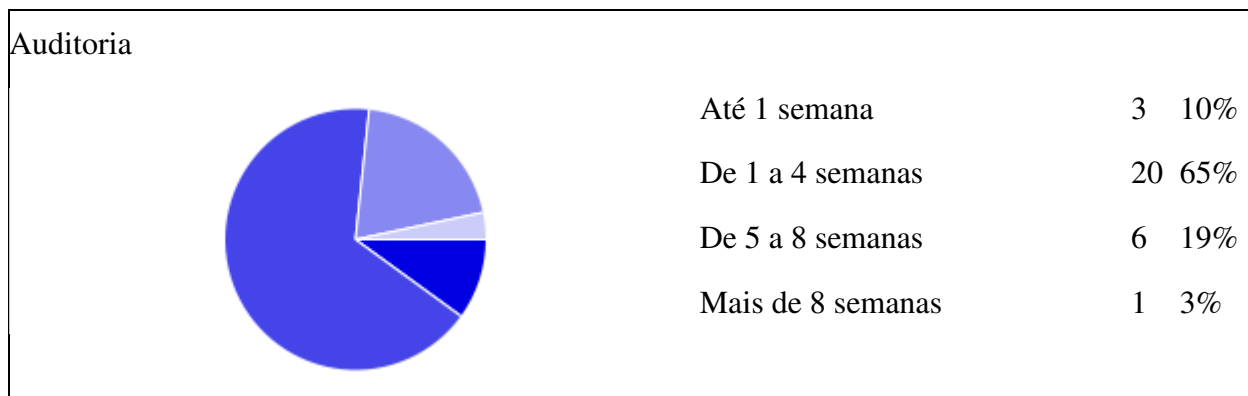


Gráfico 7 – Distribuição da amostra, segundo o tempo que decorre entre a auditoria e a tomada de acções. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Das 30 pessoas inquiridas, 20 revelam implementar acções entre 1 a 4 semanas após auditoria representando 65%. Até 1 semana 10 % dos inquiridos implementa acções e 19% de entre 5 a 8 semanas.

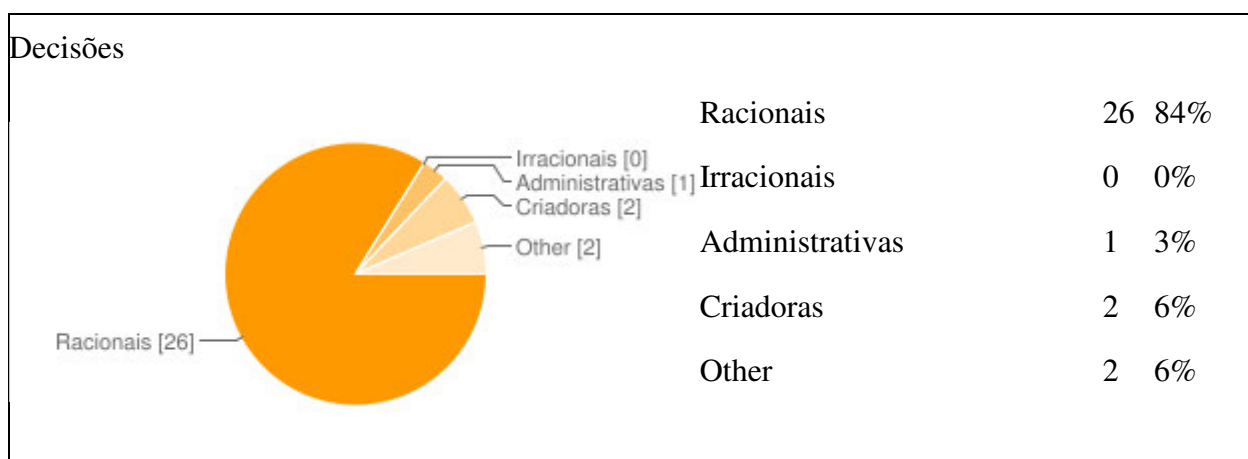


Gráfico 8 – Distribuição da amostra, segundo o tipo de decisões tomadas. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Analisando o gráfico 8, constatamos que nenhum dos inquiridos toma decisões irracionais. A maioria, 84%, revela tomar decisões racionais. E 2 dos inquiridos tomam decisões criadoras.

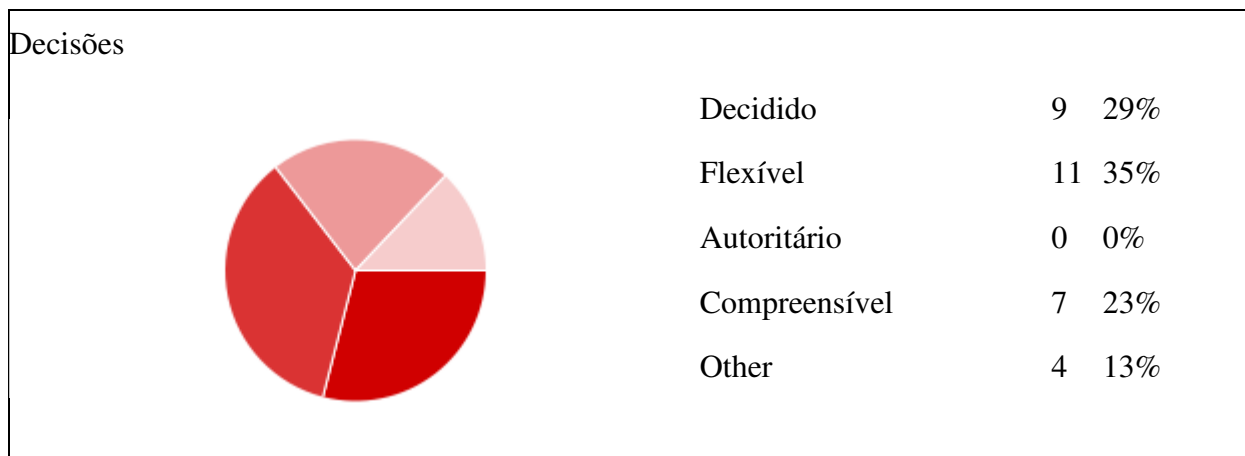


Gráfico 9 – Distribuição da amostra, segundo o tipo de decisor. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Podemos concluir, ao interpretar o gráfico 9 que, o tipo de decisor inquirido é flexível (35%) seguido do decidido (29%). Não existem na amostra decisores autoritários e compreensíveis são 7, perfazendo 23%.

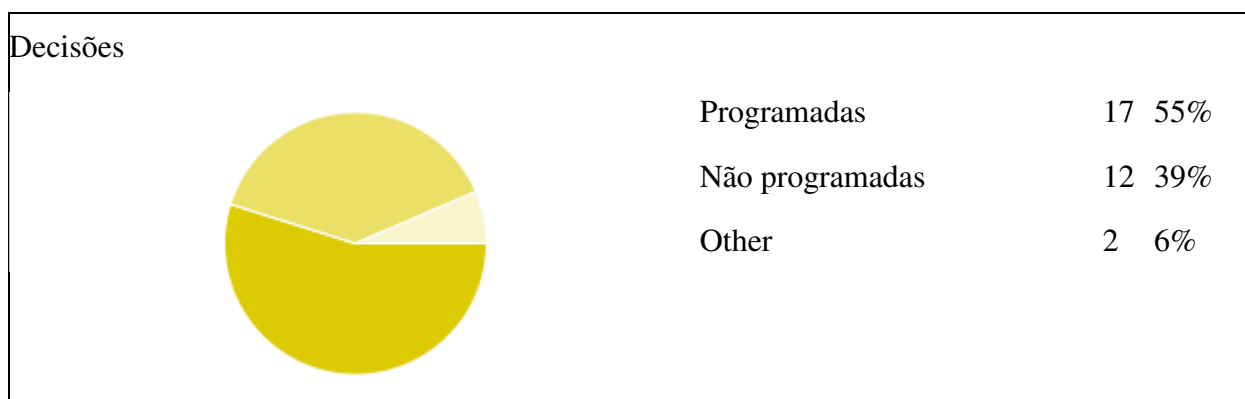


Gráfico 10 – Distribuição da amostra segundo o tipo de decisões tomadas mediante problemas simples. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Interpretando o gráfico 10, podemos concluir que 55% das decisões são programadas e 39% não programadas.



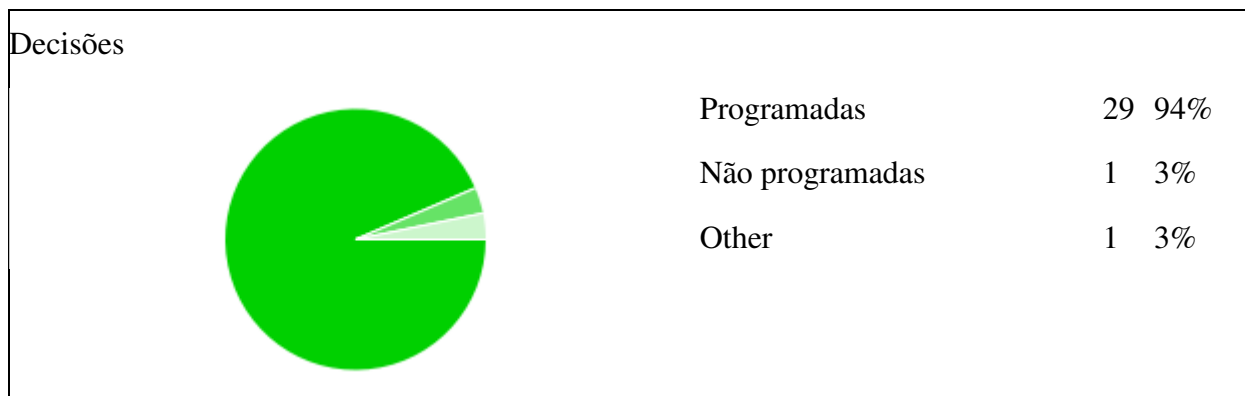


Gráfico 11 – Distribuição da amostra segundo o tipo de decisões tomadas mediante problemas complexos. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Podemos referir que a grande maioria das decisões tomadas são programadas (94%) face a 3% de não programadas.

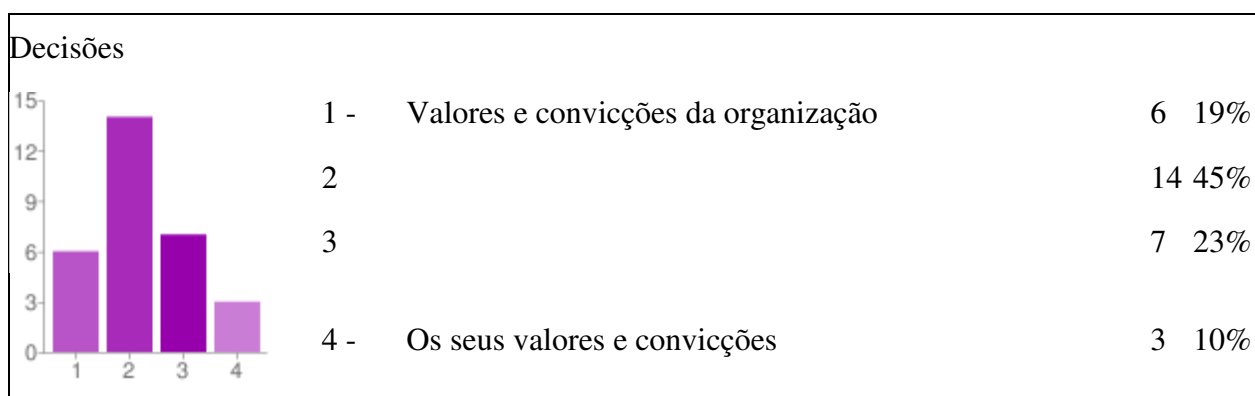


Gráfico 12 – Distribuição da amostra, segundo os factores que influenciam a tomadas de acções. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

O gráfico 12 é elucidativo que os factores que mais influenciam as decisões nas organizações são os valores e convicções da organização (respostas 1 e 2) com um tal de 64% face aos valores próprios e convicções com 33% (respostas 3 e 4)

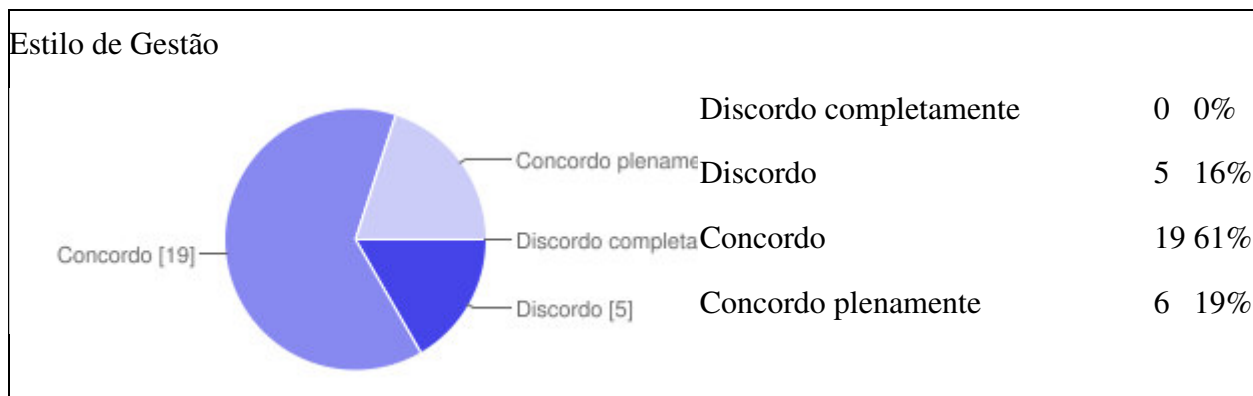


Gráfico 13 – Distribuição da amostra, segundo o equilíbrio de responsabilidade e recursos na função desempenhada. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Pode concluir-se que 61% dos inquiridos considera que existe equilíbrio entre as suas responsabilidades, os recursos necessários e a autoridade necessária ao desempenho das suas funções. Concordam plenamente, 16% e discordam 5 pessoas, perfazendo 16% das respostas. Não se verificou ninguém a discordar completamente.

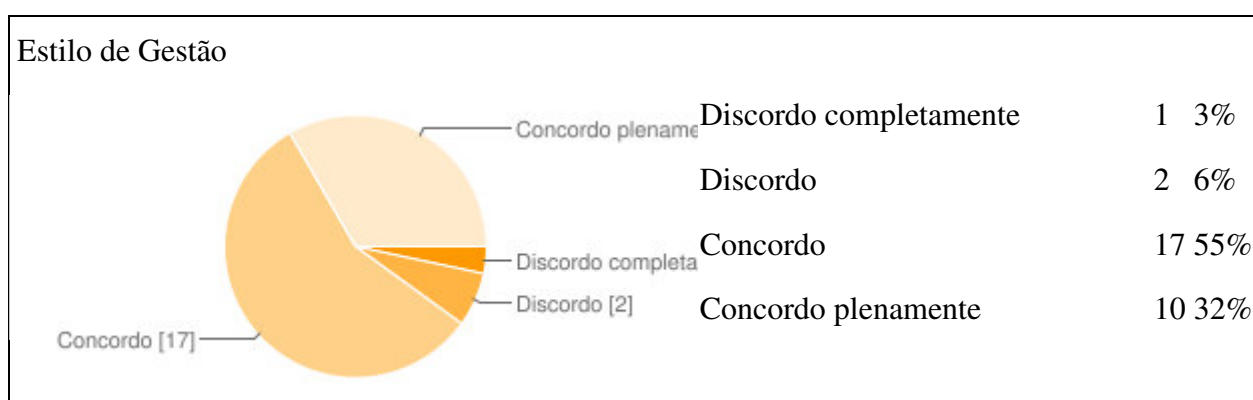


Gráfico 14 – Distribuição da amostra, segundo o sentido de responsabilidade dos resultados das acções tomadas. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Relativamente à questão colocada: Existem um grande sentido de responsabilidade em relação os resultados? A maioria das respostas foram para a opção concordo, com 55%, e concordo plenamente, 32%.

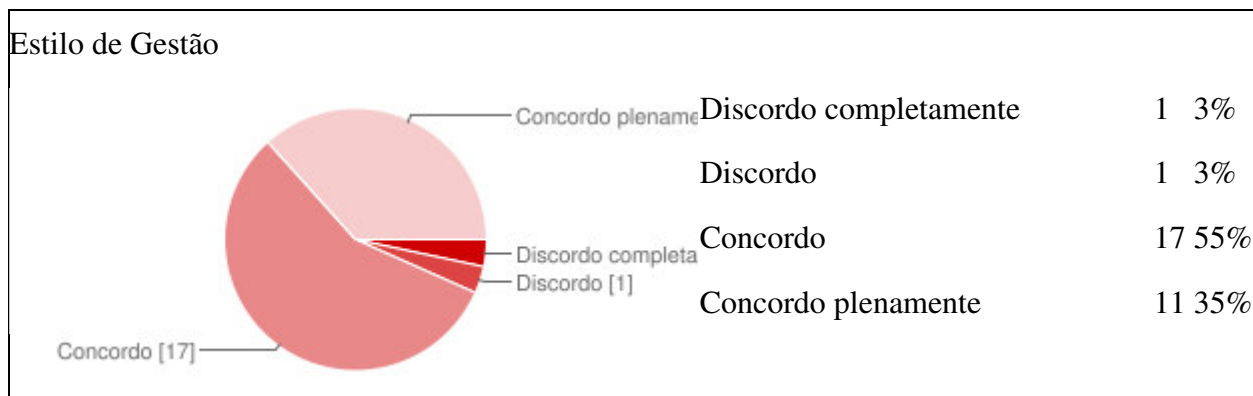


Gráfico 15 – Distribuição da amostra segundo os objetivos serem claros e mensuráveis. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

De acordo com o gráfico 15, 17 pessoas consideram que os objectivos são claros e mensuráveis dentro da organização, 35% concordam plenamente com isso e 3% discordam e discordam plenamente.

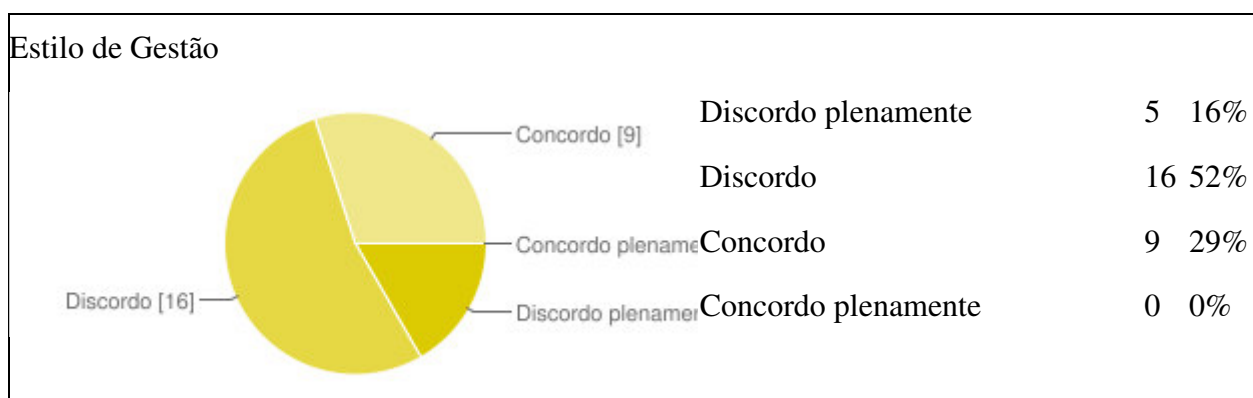


Gráfico 16 – Distribuição da amostra, segundo os vários níveis de tomada de decisões na organização. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Quando é questionada se existem demasiados níveis de tomada de decisão na organização, 52% discorda e 29% concorda. Não existiu nenhuma resposta concordo plenamente e apenas 5 pessoas responderam que discordavam plenamente.

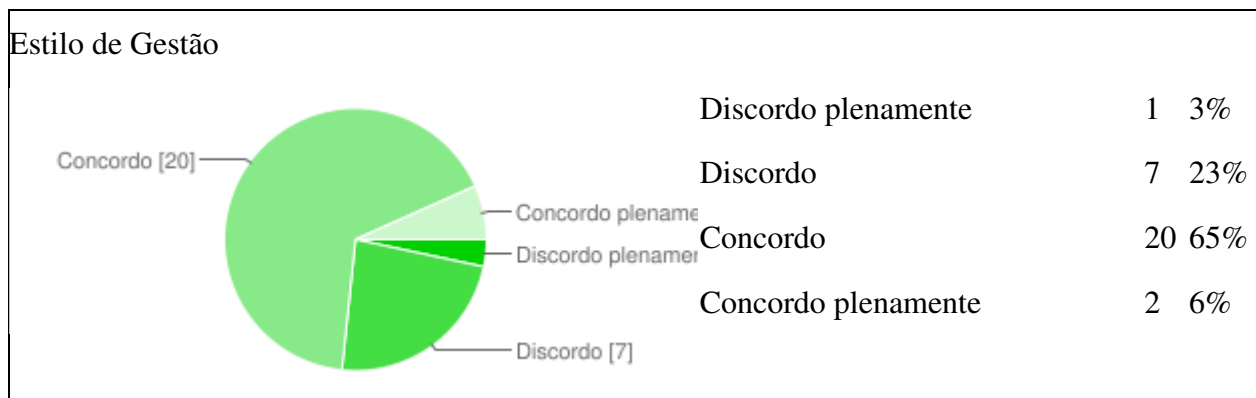


Gráfico 17 – Distribuição da amostra, segundo o tempo dispendido antes da tomada de decisão. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Relativamente ao tempo que é dispendido na avaliação das opções, antes da tomada de decisões, a grande maioria 65% concorda que é suficiente, face a 23% que discorda.

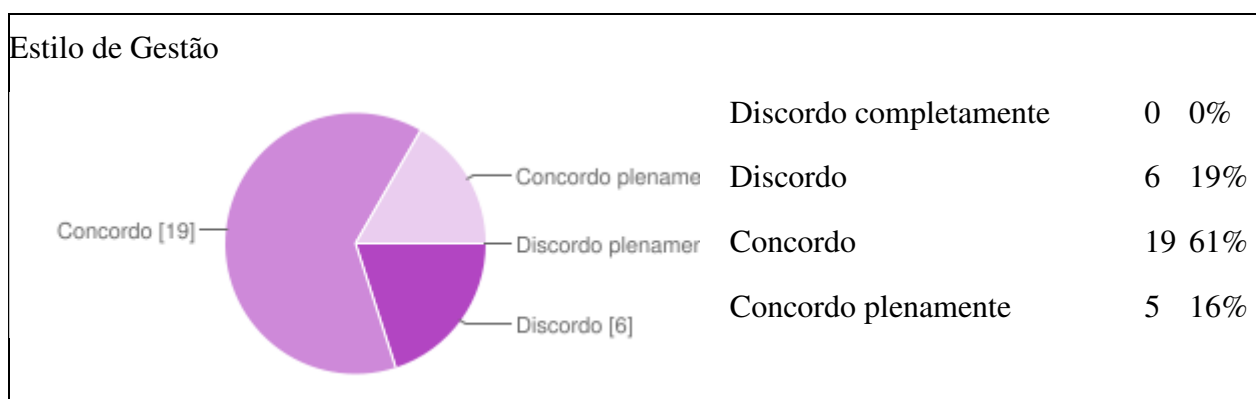


Gráfico 18 – Distribuição da amostra segundo os efeitos a longo prazo das tomadas de decisão. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Quando analisamos o gráfico 18, podemos constatar que 61% considera que são sempre considerados os efeitos a longo prazo das decisões tomadas, face a 19% que discorda. Nenhum dos inquiridos discorda completamente e 5 concordam plenamente.

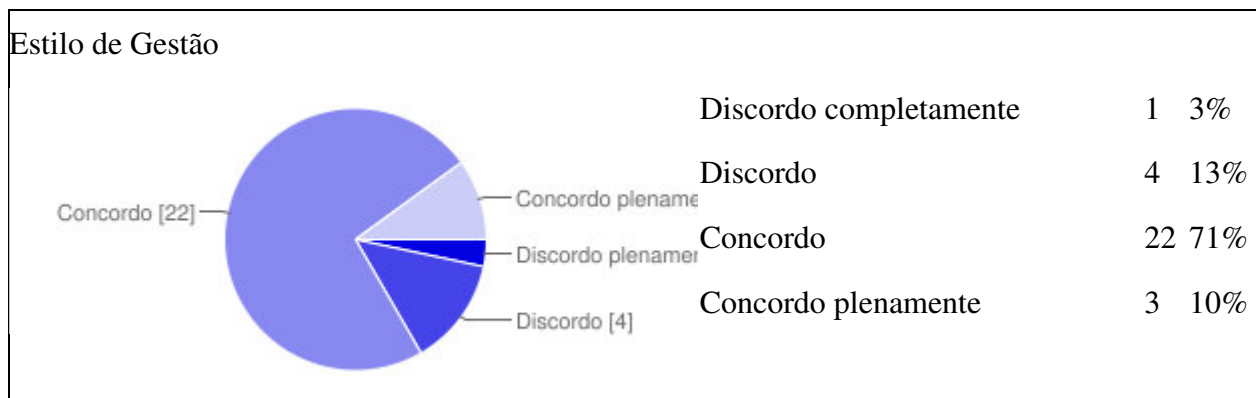


Gráfico 19 – Distribuição da amostra, segundo a autonomia das decisões. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

Analisando o gráfico 19 podemos concluir que 71% concorda que a estrutura permite suficiente autonomia para decisões autónomas e 10% concordam plenamente, face aos 13% que discordam e 3% que discordam completamente.

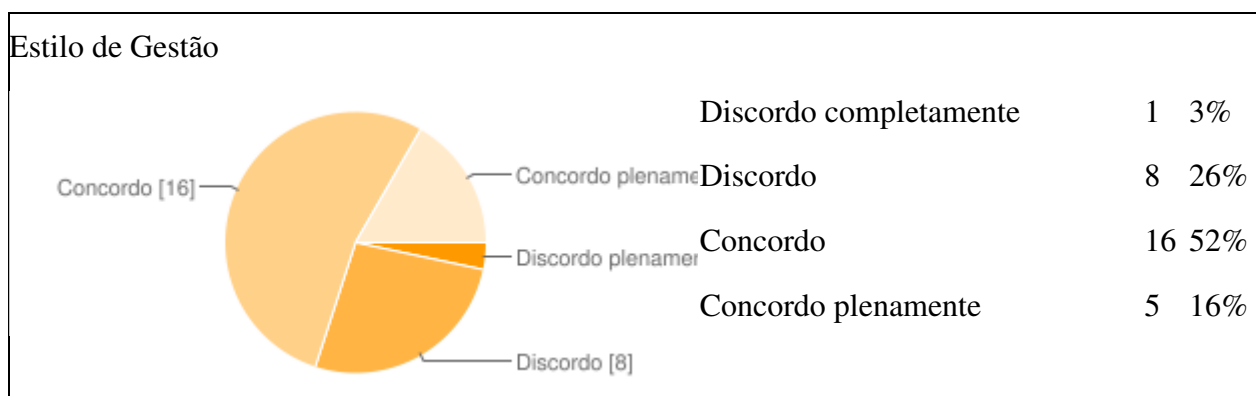


Gráfico 20 – Distribuição da amostra, segundo o encorajamento para correr riscos para atingir objectivos. (Fonte: Elaboração própria, 2010)

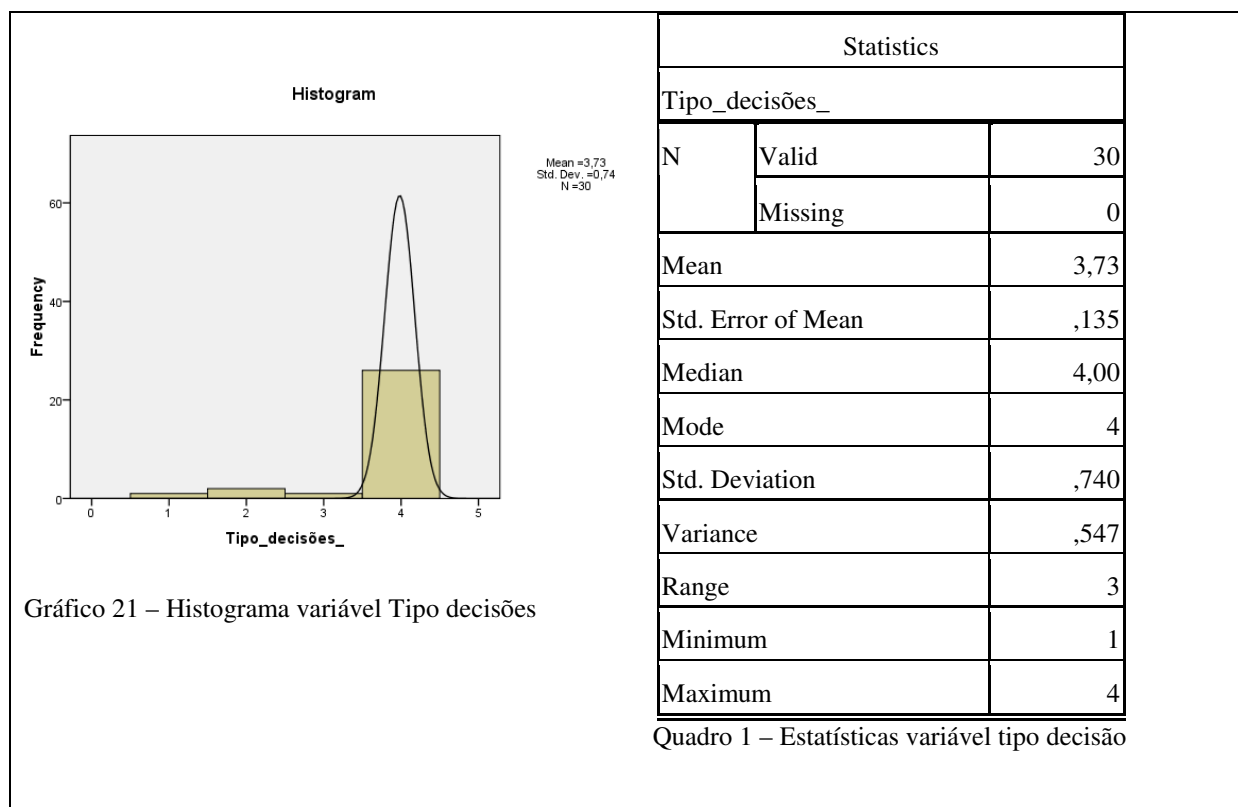
Em relação à questão “É encorajado a correr riscos razoáveis para atingir objectivos?” 52% dos inquiridos concordam e 16% concordam plenamente, enquanto 26% discordam, 3% discordam completamente.

### Hipóteses do estudo: teste e análise

Com o objectivo de testar as hipóteses formuladas e responder às questões de investigação deste trabalho, apresentamos e analisamos, neste capítulo, os resultados obtidos relativamente ao comentário crítico de duas temáticas referidas neste estudo. Nomeadamente, saber se a

variável tipo de decisões tem relação com as decisões após auditoria, assim como, se o tipo de decisões têm relações com a autonomia do decisor. Para que tal fosse possível foi necessário proceder a técnicas de inferência estatística, como a seguir se apresenta.

Nas figuras seguinte encontram-se especificados os valores pertencentes a cada uma das variáveis descritas anteriormente.



O desvio padrão é uma medida de dispersão usada com a média. Mede a variabilidade dos valores à volta da média. O valor mínimo do desvio padrão é 0 indicando que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média. Deste modo, verifica-se que no caso da variável tipo decisão, foi encontrada uma media de 3,73 e um desvio-padrão de 0,74. Informações verificadas no gráfico 21 e quadro 1.

No gráfico 22 e quadro 2 pode-se constatar que no caso da variável decisões auditoria foi encontrada uma média de 1,23 e um desvio-padrão de 0,430.

Para calcular o desvio-padrão é necessário primeiro calcular a média e depois calcular todas as diferenças entre cada valor individual e a média.

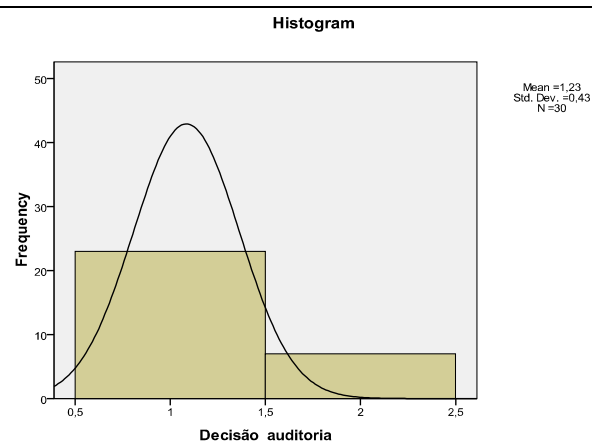


Gráfico 22 – Histograma variável decisão auditoria

Statistics		
Decisão_auditoria		
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		1,23
Std. Error of Mean		,079
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,430
Variance		,185
Range		1
Minimum		1
Maximum		2

Quadro

2 – Estatística variável Decisão auditoria

Finalmente para a variável autonomia, temos que a média ronda os 1,67 e o desvio padrão 0,479. Gráfico 23 e quadro 3.

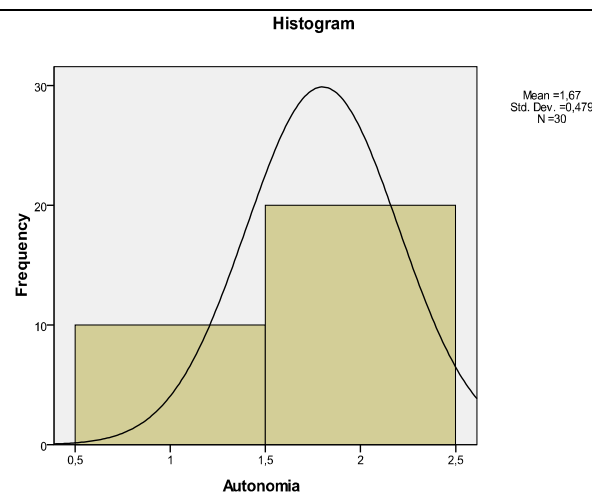


Gráfico 23 – Histograma variável Autonomia

Statistics		
Autonomia_		
N	Valid	30
	Missing	0
Mean		1,67
Std. Error of Mean		,088
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,479
Variance		,230
Range		1
Minimum		1
Maximum		2

Quadro 3 – Estatística variável Autonomia

Nos diagramas de dispersão seguintes é possível verificar que não existe relação linear entre os factores x e y, que compõem os pares.

Fazendo a representação gráfica obtemos as figuras 6 e 7 que revelam a inexistência de uma relação linear entre as variáveis em estudo.

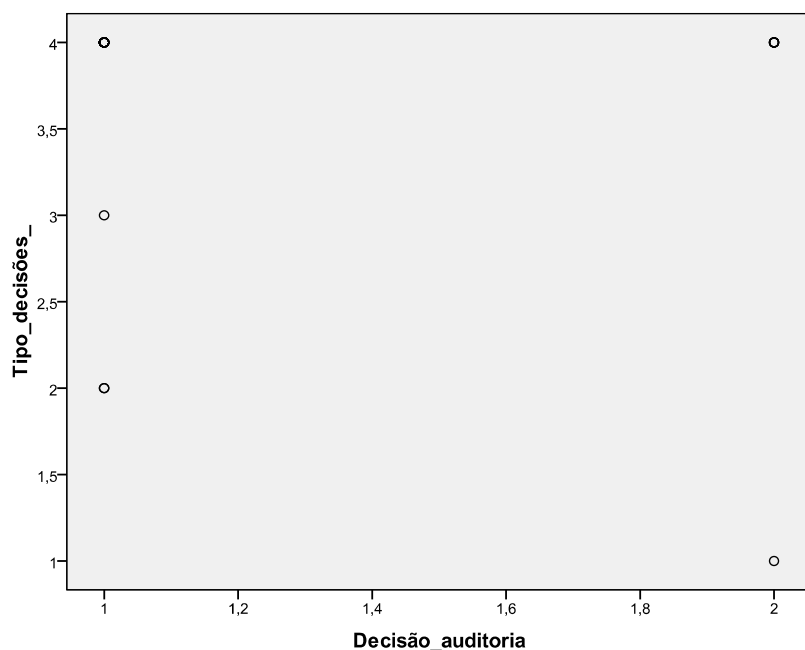


Figura 6. Regressão linear entre as variáveis tipo decisão e decisão auditoria

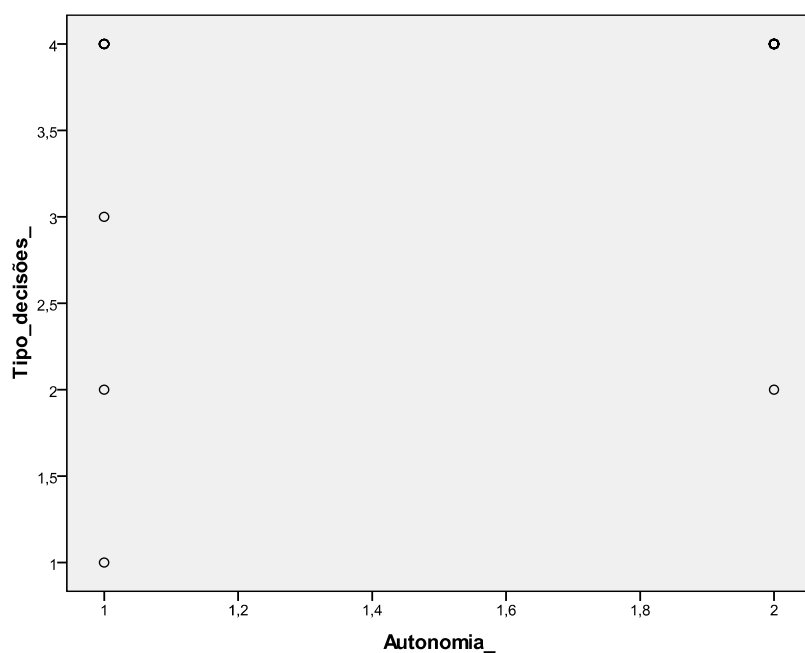


Figura 7. Regressão linear entre as variáveis tipo decisão e autonomia



Assim, rejeita-se a aplicação de qualquer teste paramétrico para a análise da correlação entre as variáveis e consequentemente a validação das hipóteses de trabalho.

Quando formulamos uma decisão sobre  $H_0$  podem ocorrer dois erros distintos. O primeiro, designado por erro tipo I, consiste em rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira. O segundo, designado por erro tipo II, consiste em aceitar  $H_0$  quando ela é falsa.

Os testes de hipóteses encontram-se divididos em paramétricos e não paramétricos. Os paramétricos são aqueles que utilizam os parâmetros da distribuição, ou uma estimativa destes, para o cálculo de sua estatística. Normalmente, estes testes são mais rigorosos. Já os não paramétricos utilizam dados ordenados e são livres da distribuição de probabilidades dos dados estudados.

A validação dos resultados dos testes paramétricos depende da verificação das suas pressuposições, como por exemplo a normalidade dos dados, pressuposição básica para aplicação da maioria dos testes paramétricos.

Os testes de hipóteses recebem a designação de testes paramétricos se satisfazem as seguintes condições, simultaneamente:

- Os dados apresentam-se normalmente distribuídos, isto é, assume-se que os dados são de uma ou mais populações com distribuição normal.
- Se há homogeneidade da variância, ou seja, a variância deve ser a mesma em todos os dados analisados.
- Os dados apresentam-se em intervalos, a saber, os dados devem, ao mínimo, ser representados em nível de intervalos. Isto significa que a distância entre dois pontos deve ser a mesma em toda a escala.
- Se há independência estatística, suposição que implica na independência entre os distintos participantes, isto é, espera-se que o comportamento de um participante não influencia o de outro.

Deste modo, infringido qualquer pressuposto supracitado, os testes estatísticos tradicionais devem ser evitados, e, em substituição, aconselham-se os testes não paramétricos ou outra forma de concluir.

Estamos interessados em testar as hipóteses do estudo:

H1: Existe relação entre o tipo de decisão e as decisões após auditoria.

H2: Existe relação entre o tipo de decisões e a autonomia.

Utilizamos tabelas cruzadas ou de contingência para completar a nossa análise. Pelo que, para além do número de observações de cada célula (*Counts*) o quadro abaixo (quadro 4) contempla também informação sobre as frequências esperadas, na situação de independência (*Expected Counts*) relativamente aos totais marginais, além do valor esperado, percentagens em linha, coluna e resíduos (diferença entre o valor observado e o esperado).

Tipo_decisões_ * Decisão_auditoria Crosstabulation				
		Decisão_auditoria		Total
		Implementa sempre acções	Por vezes implementa acções	
Tipo_decisões_	Administrativas	Count	0	1
		Expected Count	,8	1,0
		% within Tipo_decisões_	,0%	100,0%
		% within Decisão_auditoria	,0%	14,3%
		% of Total	,0%	3,3%
		Residual	-,8	,8
	Criadoras	Count	2	0
		Expected Count	1,5	,5
		% within Tipo_decisões_	100,0%	,0%
		% within Decisão_auditoria	8,7%	,0%
		% of Total	6,7%	,0%
		Residual	,5	-,5
	Práticas	Count	1	0
		Expected Count	,8	,2
		% within Tipo_decisões_	100,0%	,0%
		% within Decisão_auditoria	4,3%	,0%
		% of Total	3,3%	,0%
		Residual	,2	-,2

Racionais	Count	20	6	26
	Expected Count	19,9	6,1	26,0
	% within Tipo_decisões_	76,9%	23,1%	100,0%
	% within Decisão_auditoria	87,0%	85,7%	86,7%
	% of Total	66,7%	20,0%	86,7%
	Residual	,1	,0	
Total	Count	23	7	30
	Expected Count	23,0	7,0	30,0
	% within Tipo_decisões_	76,7%	23,3%	100,0%
	% within Decisão_auditoria	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	76,7%	23,3%	100,0%

Quadro 4 – Cruzamento variáveis tipo decisão e decisao auditoria

Os resíduos são a diferença entre os valores observados e os valores esperados. Os resíduos serão positivos sempre que o valor observado for maior do que o valor esperado (no nosso caso, temos 4 situações) e negativos quando o valor observado for menor que o valor esperado (3 situações) como é visível no quadro 4.

Os resíduos indicam a existência de associação mas não dão a intensidade da associação.

As categorias das variáveis que mais contribuem para explicar a relação existente, apresentam resíduos (ajustados e standardizados) inferiores a -1,96 ou superiores a + 1,96.

Os valores elevados dos resíduos indiciam uma relação de dependência entre duas variáveis. O que significa que a relação entre as decisões do tipo administrativo e a não implementação de acções (0,8) e a implementação de acções (-0,8) é das mais elevadas, ou seja onde se verifica uma maior dependência.

Por outro lado as decisões racionais possuem uma fraca relação de dependência com a implementação de acções (0,1) e nenhuma com a não implementação de acções (0,0).

Se as diferenças entre os valores observados e esperados não forem significativamente diferentes, as variáveis são independentes.

Analisando o quadro xxx podemos concluir que as diferenças entre os valores esperados e os reais são muito próximos (0,1; 0,2; 0,5; 0,8) pelo que a conclusão a retirar é que não existe relação entre as variáveis tipo de decisões e decisões após auditorias. Ou seja, a hipótese H1 não é verdadeira. Independentemente dos resultados das auditorias e consequentemente da implementação ou não de acções, estas decisões não se relacionam com o tipo de decisões que o decisor toma.

Podemos ainda referir que, é perceptível que 86,7% das decisões são racionais e destas, 87% implementa sempre acções enquanto que, 85,7% por vezes implementa acções após as auditorias.

Efectuando a mesma análise para a relação entre as variáveis tipo de decisões e autonomia temos o quadro 5.

Tipo_decisões_ * Autonomia_ Crosstabulation					
		Autonomia_			
			Não tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem aprovação superior	Tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem solicitar aprovação	Total
Tipo_decisões_	Administrativas	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
		% within Tipo_decisões_	100,0%	,0%	100,0%
		% within Autonomia_	10,0%	,0%	3,3%
		% of Total	3,3%	,0%	3,3%
		Residual	,7	-,7	
	Criadoras	Count	1	1	2
		Expected Count	,7	1,3	2,0
		% within Tipo_decisões_	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Autonomia_	10,0%	5,0%	6,7%
		% of Total	3,3%	3,3%	6,7%
		Residual	,3	-,3	
	Práticas	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
		% within Tipo_decisões_	100,0%	,0%	100,0%
		% within Autonomia_	10,0%	,0%	3,3%
		% of Total	3,3%	,0%	3,3%
		Residual	,7	-,7	
Racionais	Count	7	19	26	

	Expected Count	8,7	17,3	26,0
	% within Tipo_decisões_	26,9%	73,1%	100,0%
	% within Autonomia_	70,0%	95,0%	86,7%
	% of Total	23,3%	63,3%	86,7%
	Residual	-1,7	1,7	
Total	Count	10	20	30
	Expected Count	10,0	20,0	30,0
	% within Tipo_decisões_	33,3%	66,7%	100,0%
	% within Autonomia_	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	33,3%	66,7%	100,0%

Quadro 5 – Cruzamento variáveis tipo decisão e autonomia

Neste caso temos resíduos positivos (4 situações) e negativos (4 situações).

A relação entre as decisões do tipo racionais e sem autonomia e com autonomia é dos mais elevados com -1,7 e 1,7 respectivamente, ou seja, onde se verifica uma maior dependência.

Por outro lado onde se verificam valores mais baixos é na relação entre o tipo de decisões criadoras e o grau de autonomia. (+ou-0,3).

Analisando o quadro 5 podemos concluir que as diferenças entre os valores esperados e os reais são muito próximos (0,3; 0,7; 1,7) pelo que a conclusão a retirar é que não existe relação entre as variáveis tipo de decisões e autonomia de decisões após auditorias. Ou seja, a hipótese H2 não é verdadeira. Independentemente de o decisor de ter ou não autonomia para implementar acções após auditorias o tipo de decisão não está relacionado.

Podemos ainda retirar desse quadro a seguinte relação, onde é perceptível que 86,7% das decisões são racionais e destas, 95% tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem solicitar aprovação, enquanto que 70% não tem.

#### 4.3. Relação entre diversas variáveis e o tipo de decisão

Para as variáveis, equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão, objectivo estilo gestão, níveis estilo gestão, tempo dispendido estilo gestão, efeitos estilo gestão, autonomia estilo gestão, riscos estilo gestão, utilizamos o modelo de regressão linear múltipla para verificar qual a relação com o tipo de decisão.

Este modelo é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes (Pestana e Gageiro, 2005).

Na regressão linear múltipla é estimado o efeito linear directo, de um conjunto de variáveis independentes, numa variável dependente. Os coeficientes de regressão parciais podem ser usados como indicadores dos referidos efeitos. Os coeficientes de regressão parciais, *Beta*, permitem simplificar a equação da regressão e fornecem um meio para se comparar o efeito relativo, na variável dependente, de cada uma das variáveis independentes (Pestana e Gageiro, 2005).

Para se saber quais os coeficientes que são significativamente diferentes de zero, é usual recorrer-se aos testes *t*, que permitem testar as hipóteses nulas de inexistência de uma relação linear entre Y (variável dependente) com cada uma das variáveis X (independentes).

Estes testes são úteis para se decidir se certas variáveis independentes podem ser ou não eliminadas da equação de regressão (Pestana e Gageiro, 2005). No entanto, os níveis de significância dos testes *t* não devem ser usados para avaliar a contribuição de cada variável independente, pois se estas estiverem correlacionadas entre si, os níveis de significância ficam afectados.

Como regra para se analisar a contribuição das variáveis independentes no modelo, “*deve atender-se aos valores do teste t que mais se afastem de 2 em valor absoluto, o que corresponde às situações em que os desvios padrões dos coeficientes da regressão são inferiores a metade do seu valor estimado*” (Ferreira, 2003).

No que respeita à amostragem, interessa analisar a qualidade obtida da recta estimada pelo método dos mínimos quadrados. O ajustamento seria perfeito se todos os resíduos estimados fossem nulos. Mas como existe a aleatoriedade do modelo há sempre pontos que não coincidem com a recta, o que leva à utilização de medidas da qualidade do ajustamento. As medidas relativas de qualidade do ajustamento são: *R* e *R*<sup>2</sup>. Quanto mais próximo o coeficiente de correlação *R* de *Pearson* estiver de -1 ou de 1, ou quanto mais perto o coeficiente de determinação *R*<sup>2</sup> estiver de 1, melhor é a qualidade do ajustamento em termos amostrais (Pereira, 2006). Como o *R*<sup>2</sup> tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e

pela dispersão existente nos dados, pode recorrer-se ao  $R^2$  Ajustado, que é mais utilizado quando os modelos têm mais de uma variável independente (Pereira, 2006).

Este método estatístico é usado, no presente estudo, para detectar e explicar as diferenças que cada variável independente exerce sobre a variável dependente. Tem-se em conta: a capacidade das variáveis independentes para explicar a variância na variável dependente (medida de variância explicada ajustada); a importância relativa de diferentes variáveis (coeficientes de regressão estandardizados - *Beta*); e a probabilidade que os resultados obtidos na amostra têm de ser também representativos para a população da qual a amostra foi retirada (teste de significância).

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,763 <sup>a</sup>	,582	,423	,562		
ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,232	8	1,154	3,653	,008 <sup>a</sup>
	Residual	6,635	21	,316		
	Total	15,867	29			
<i>a. Predictors: (Constant), Riscos_estilo_gestão, Obj#_estilo_gestão, Níveis_estilo_gestão, Tempo_dispendido_estilo_gestão, Equilíbrio_estilo_gestão, Efeitos_estilo_gestão_, Respons#_estilo_gestão_, Autonomia_estilo_gestão</i>						
<i>b. Dependent Variable: Tipo_decisões_</i>						

Como Sig = 0,08 é superior a 0,05 logo a recta não é ajustada.

Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,018	,447		8,984	,000	3,088	4,948
	Equilíbrio_estilo_gestão	-,487	,173	-,511	-2,817	<b>,010</b>	-,847	-,128
	Respons#_estilo_gestão_	,411	,194	,430	2,116	<b>,046</b>	,007	,814

Obj#_estilo_gestão	,068	,193	,067	,349	,730	-,335	,470
Níveis_estilo_gestão	,119	,161	,110	,740	,468	-,215	,453
Tempo_dispendido_estilo_gestão	,208	,154	,271	1,348	,192	-,113	,528
Efeitos_estilo_gestão_	-,003	,162	-,003	-,018	,986	-,340	,335
Autonomia_estilo_gestão	-,419	,188	-,487	-2,222	<b>,037</b>	-,811	-,027
Riscos_estilo_gestão	-,126	,164	-,164	-,768	,451	-,467	,215
a. Dependent Variable: Tipo_decisões_							

Quadro 6. Resultado do estudo de regressão linear entre várias variáveis referidas e a tomada de decisão.

Pela leitura do quadro 1 podemos concluir que 42,3% da variância da variável tipo decisões é explicada pelas variáveis, equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão, objectivo estilo gestão, níveis estilo gestão, tempo dispendido estilo gestão, efeitos estilo gestão, autonomia estilo gestão, riscos estilo gestão, sendo a restante variação 57,7% explicada por outros factores não especificados. Como podemos verificar no quadro 4, as variáveis com capacidade preditora significativa são: equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão e autonomia estilo gestão.

#### 4.4. Dimensão e tipo decisões

Ao efectuar um cruzamento de dados, apresentamos o cenário abaixo descrito, onde constatamos que nas empresas de 11 a 25 colaboradores as decisões são racionais, de 26 a 50 colaboradores a maioria são decisões racionais, 77,8%, mas registam-se decisões criadoras e praticas com 11,1%, cada. Quanto a empresas com dimensão de 51 a 100 colaboradores são tomadas maioritariamente decisões racionais 90% e 10% administrativas. Finalmente, com mais de 100 colaboradores, as decisões são 85,7% racionais face a 14,3% criadoras. Na globalidade teremos que 86,7% das decisões são racionais, 6,7% criadoras e com 3,3% estão as administrativas e práticas.



Dimensao empresa \* Tipo decisões Crosstabulation

			Tipo decisões				Total
			Administrativas	Criadoras	Práticas	Racionais	
Dimensao empresa	de 11 a 25	Count	0	0	0	4	4
		% within Dimensao empresa	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	de 26 a 50	Count	0	1	1	7	9
		% within Dimensao empresa	,0%	11,1%	11,1%	77,8%	100,0%
	de 51 a 100	Count	1	0	0	9	10
		% within Dimensao empresa	10,0%	,0%	,0%	90,0%	100,0%
	Mais de 100	Count	0	1	0	6	7
		% within Dimensao empresa	,0%	14,3%	,0%	85,7%	100,0%
	Total	Count	1	2	1	26	30
		% within Dimensao empresa	3,3%	6,7%	3,3%	86,7%	100,0%

Quadro 7 – Cruzamento de variáveis dimensão empresa e tipo decisões

#### 4.5. Tipo decisões e tempo decisões

Distribuindo agora o tipo de decisão com os respectivos tempos de implementação de acções após auditorias, verificamos que, até uma semana após a auditoria 10% das decisões são tomadas e 7,7% são racionais. De 1 a 4 semanas 66,7% das decisões são tomadas e a grande parte delas, 65,4% são de cariz racionais. De 5 a 8 semanas são tomadas 20% das decisões e todas racionais. Por último, com mais de 8 semanas apenas 3,3% das decisões e todas racionais. (quadros 7 e 8)

Tempo\_decisao\_auditoria \* Tipo\_decisões\_ Crosstabulation

			Tipo decisões				Total
			Administrativas	Criadoras	Práticas	Racionais	
Tempo_decisao_auditoria	Até 1 semana	Count	0	1	0	2	3
		% within Tipo_decisões_	,0%	50,0%	,0%	7,7%	10,0%
	De 1 a 4 semanas	Count	1	1	1	17	20
		% within Tipo_decisões_	100,0%	50,0%	100,0%	65,4%	66,7%
	De 5 a 8 semanas	Count	0	0	0	6	6
		% within Tipo_decisões_	,0%	,0%	,0%	23,1%	20,0%
	Mais de 8 semanas	Count	0	0	0	1	1
		% within Tipo_decisões_	,0%	,0%	,0%	3,8%	3,3%
	Total	Count	1	2	1	26	30
		% within Tipo_decisões_	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 8 – Cruzamento variáveis tipo decisões \* tempo decisões

#### 4.6. Tempo decisões e autonomia

Autonomia_ * Tempo_decisao_auditoria Crosstabulation						
			Tempo decisao auditoria			
			Até 1 semana	De 1 a 4 semanas	De 5 a 8 semanas	Mais de 8 semanas
Autonomia_	Não tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem aprovação superior	Count	1	8	1	0
		Expected Count	1,0	6,7	2,0	,3
	Tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem solicitar aprovação	Count	2	12	5	1
		Expected Count	2,0	13,3	4,0	,7
Total		Count	3	20	6	1
		Expected Count	3,0	20,0	6,0	1,0

Quadro 9 – Cruzamento variáveis autonomia e tipo decisões

Constatamos que independentemente do grau de autonomia a grande percentagem de resposta, ou seja as decisões após auditoria decorrem no período de 1 a 4 semanas. No caso em que existe autonomia para desenvolver e implementar medidas sem aprovação temos 12 respostas na amostra de 30. Paralelamente temos 8 respostas no mesmo período para os que não têm autonomia para desenvolver e implementar medidas sem aprovação superior.

#### 4.7. Características do decisor perante problemas simples e características do decisor perante problemas complexos

Tipo_decisao_prob#_Simples * Caracteristica_decisor Crosstabulation									
			Caracteristica decisor						Total
			Acertivas	Assertivo	Coerente	Compreensível	Decidido	Flexível	
Tipo_decisao_prob#_Simples	Não programadas	Count	1	0	0	3	4	4	12
		% within Caracteristica_decisor	100,0%	,0%	,0%	42,9%	44,4%	36,4%	40,0%
	Programadas	Count	0	1	1	3	5	7	17
		% within Caracteristica_decisor	,0%	100,0%	100,0%	42,9%	55,6%	63,6%	56,7%
	simples	Count	0	0	0	1	0	0	1
		% within Caracteristica_decisor	,0%	,0%	,0%	14,3%	,0%	,0%	3,3%
Total		Count	1	1	1	7	9	11	30
		% within Caracteristica_decisor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tipo_decisao_prob#_Complexos_ * Caracteristica_decisor Crosstabulation									
			Caracteristica decisor						Total
			Acertivas	Assertivo	Coerente	Compreensível	Decidido	Flexível	
Tipo_decisao_prob#_Complexos_	Não programadas	Count	0	0	0	0	0	1	1
		% within Caracteristica_decisor	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	9,1%	3,3%
	Programadas	Count	1	1	1	7	9	10	29
		% within Caracteristica_decisor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,9%	96,7%
	Total	Count	1	1	1	7	9	11	30
		% within Caracteristica_decisor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 10 – Cruzamento variáveis característica do decisor \* problemas simples \* problemas complexos

Verifica-se que para os decisores compreensível, decidido e flexível as decisões em maior número são programadas, independentemente dos problemas serem simples ou complexos.

Comportamento_decisão * Tipo_decisões_ Crosstabulation						
		Tipo_decisões				Total
		Administrativas	Criadoras	Práticas	Racionais	
Comportamento_decisão	muito forte influência da organização	Count	0	1	0	5
		% of Total	,0%	3,3%	,0%	16,7%
	forte influência da organização	Count	1	1	0	12
		% of Total	3,3%	3,3%	,0%	40,0%
	forte influência pessoal	Count	0	0	0	7
		% of Total	,0%	,0%	,0%	23,3%
	muito forte influência pessoal	Count	0	0	1	2
		% of Total	,0%	,0%	3,3%	6,7%
	Total	Count	1	2	1	26
		% of Total	3,3%	6,7%	3,3%	86,7%

Quadro 11 – Cruzamento variáveis comportamento decisão e tipo decisões

Após análise do quadro 11 verificamos que a forte influência da organização nas decisões é o que mais afecta as decisões racionais com 40%, logo de seguida com 23,3% surge a influência pessoal do decisor, sendo o tipo de decisão racional. A forte influência pessoal contabiliza apenas 10% da totalidade das respostas à influência do comportamento da decisão perante o tipo de decisões tomadas.

## 5. INTERPRETAÇÃO E CONCLUSÕES

### 5.1. Interpretação dos resultados

Na sequência da obtenção dos dados e seu respectivo tratamento estatístico, iremos proceder à sua análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceptualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados.

A análise tem como objectivo organizar e sintetizar os dados para que estes possibilitem o fornecimento de respostas às questões propostas para a investigação.

Já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

De acordo com Polit & Hungler (1995), o processo de interpretação dos resultados constitui a tentativa do investigador para explicar as descobertas, em consonância com o que é conhecido, decorrente de trabalhos anteriores na área, e à luz da adequação dos métodos utilizados na investigação.

Ao efectuarmos a abordagem às variáveis em estudo é nossa intenção tecer considerações em relação às hipóteses de trabalho formuladas, cumprindo com os objectivos apresentados.

Recordamos que é objecto deste estudo analisar em que medida os tipos de decisão e os resultados de auditoria se relacionam, assim como, testar a relação entre o tipo de decisões e o grau de autonomia do decisor. Para tal as variáveis em estudo foram “tipo decisão”, “decisões auditoria” e “autonomia”. As duas hipóteses colocadas foram H1: Existe relação entre o tipo de decisão e as decisões após auditoria e H2: Existe relação entre o tipo de decisões e a autonomia.

Gostaríamos de fazer uma primeira abordagem a alguns factos relativos a dados gerais da amostra, que se podem considerar influenciadores nos resultados obtidos.

É evidente na amostra que as respostas ao questionário foi constituída por empresas de 51 a 100 colaboradores com 32% e 29% empresas que têm de 26 a 50 colaboradores. Podemos constatar que a maioria são PME<sup>1</sup>, isto segundo o número de colaboradores, não tendo sido analisado o volume de facturação.

---

<sup>1</sup> PME definição: Média, se tiver até 250 trabalhadores, 50 MEUR (milhões de Euros) de facturação anual ou 43 MEUR de balanço anual; Pequena, se tiver até 50 trabalhadores, 10 MEUR de facturação anual ou 10 MEUR de balanço anual; e Micro-empresa, se tiver até 10 trabalhadores permanentes, 2 MEUR de facturação anual ou 2 MEUR de balanço anual.

Pode resumir-se que 45% das empresas que responderam ao questionário têm entre 31 a 40 anos de implantação. Relativamente ao nível de escolaridade do decisor, a maioria (65%) possuem licenciatura e apenas 1 decisor possui doutoramento. O cargo de director de sistema de gestão é o mais ocupado com 45%. Em relação à autonomia 65% dos inquiridos referem possuí-la para implementar e tomar acções após resultados das auditorias e 74% refere implementar sempre acções no espaço de 1 a 4 semanas (65%). Estas decisões são maioritariamente racionais (84%), não indo de encontro à teoria de Malcolm Gladwell que em 2005 explorou a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais. Neste caso os decisores consideram que perante os resultados de auditorias a melhor decisão é a racional. O que vai de encontro ao modelo racional que refere a racionalidade como um factor fundamental para a tomada de decisão, sendo a informação tratada de forma objectiva, segundo Bernstein (1997). A organização é vista de forma sistemática e é considerada a sua cultura, bem como, uma gama de alternativas possíveis, de modo a ponderar as consequências que podem vir a ocorrer, antes de tomarem suas decisões. Este processo racional de tomada de decisão desenvolve-se ao longo de várias etapas lógicas que passam pela definição de objectivos e identificação do problema, oportunidades, alternativas, decisão, implementação da decisão e avaliação e controlo, o que vai de encontro a toda a metodologia de uma auditoria e aos requisitos que a norma NP EN ISO 9001 comporta.

Infere-se que estes dados para além de irem de encontro ao modelo racional, também tenham presentes características do modelo neo institucional. Pegando nas palavras de Sá (1997) que salienta que a estrutura não é somente determinada pelas exigências técnicas de produzir resultados de modo eficiente, mas também pela necessidade de reflectir «sistemas normativos e cognitivos» de regras e símbolos que se encontram, ampla e profundamente, implantados (institucionalizados) e que funcionam como «mitos altamente racionalizados», determinando a forma correcta de fazer as coisas.

Os 84% que responderam tomar decisões racionais e recordando Laroche (1991), este afirma que “Uma boa decisão é uma decisão racional e uma decisão racional é uma boa decisão”. Assim, obtivemos resultados que vão de encontro à racionalidade ser a chave para se tomarem boas decisões.

O estilo de decisão mais praticado é flexível e as decisões programadas quer para problemas simples, quer complexos. O que vai de encontro ao que Simon escreve em 1960 relativamente a esta matéria, referindo que as decisões programadas correspondem problemas estruturados.

Logo, se estamos a analisar resultados de auditorias, estes são estruturados, ou seja, estão perfeitamente delimitados e as constatações são compostas e organizadas.

Pode ainda concluir-se que os valores da organização são mais influentes e significativos do que os valores e convicções pessoais, leia-se dos decisores, perante as decisões tomadas após conhecidos os resultados das auditorias. O que não condiz com o que é preconizado por Côté que refere que os decisores têm tendência para reter os dados que são compatíveis com as suas convicções e ideologias para tomar decisões.

Quando começamos a conjugar variáveis podemos concluir que 42,3% da variância da variável tipo decisões é explicada pelas variáveis, equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão, objectivo estilo gestão, níveis estilo gestão, tempo dispendido estilo gestão, efeitos estilo gestão, autonomia estilo gestão, riscos estilo gestão, sendo a restante variação 57,7% explicada por outros factores não especificados. Sendo que as variáveis com influência significativa são o equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão e autonomia estilo gestão.

Assim, e após os desenvolvimentos efectuadas quanto ao objecto, objectivo e questão do estudo, estamos em condições de abordar as hipóteses colocadas.

H1: Existe relação entre o tipo de decisões e as decisões após auditorias.

Não ficou provado que exista relação entre o tipo de decisão e as decisões tomadas após os resultados das auditorias. Ou seja, independentemente dos resultados das auditorias e consequentemente da implementação ou não de acções, estas decisões não se relacionam com o tipo de decisões que o decisor toma.

H2: Existe relação entre o tipo de decisões e o grau de autonomia.

Não ficou provado que exista relação entre o tipo de decisão e o grau de autonomia do decisor. Ou seja, independentemente de o decisor de ter ou não autonomia para implementar acções após auditorias o tipo de decisão não está relacionado.

## 5.2. Principais asserções

Ao se encetar este estudo, dada a sua natureza, preconizou-se efectuar uma abordagem à tomada de decisão. Aplicou-se para tal um questionário e sob a amostra efectuou-se o tratamento dos dados recolhidos.

A amostra foi constituída por organizações já certificadas e que detivesse um histórico de auditorias de 10 anos, altura em que surgem os primeiros organismos de certificação e

organismo de acreditação. Como a maioria das respostas foi proveniente dos interlocutores que mais conhecimento detêm sobre o sistema de gestão e organização, isso representou um aspecto positivo para a investigação.

As questões colocadas foram trabalhadas para que fossem de encontro às hipóteses formuladas e objectivos do estudo.

Ora, então, passamos a relatar de forma muito sucinta, todo o processo que tivemos em mente, e foi nossa presunção apresentar neste estudo, neste contexto, e com base na revisão da literatura, e nos resultados obtidos do questionário aplicado, apesar das dimensões da amostra serem reduzidas, parece-nos ser plausível.

Se considerarmos a realização de auditorias como um processo, no final teremos constatações, não conformidades, problemas que devem ser resolvidos e colmatados pela organização, através do colaborador com a respectiva função. As decisões podem ser individuais ou em grupo, sempre que outros elementos são chamados a opinar sobre a questão. À luz da norma NP EN ISO 9001 existe o conceito de responsável pelo processo que visa ter um conhecimento aprofundado e deter a responsabilidade por cumprir com os indicadores associados a esse processo ou sub-processo. Ficou evidenciado que o tipo de decisões tomadas, depois de conhecidos os resultados de auditorias, não estão relacionados. Também o grau de autonomia da função mais próxima do sistema de gestão, não apresenta relação com o tipo de decisões que são tomadas.

Refere-se que não foram efectuados testes estatísticos elaborados, por considerarmos que as ferramentas aplicadas foram suficientes para apresentar conclusões acerca das hipóteses de trabalho formuladas e pelo facto de a amostra pequena.

### 5.3. Sugestões para outras pesquisas, perspectivas futuras

Poderá constituir um desafio efectuar um estudo mais amplo e aprofundado, como continuação deste levantamento, acerca da afectação dos resultados das auditorias nas tomadas de decisões organizacionais. Para tal deverão ser auscultados os gestores máximos da organização, apelidados de gestão de topo, segundo a norma NP EN ISO 9001 e não se cingir a empresas pertencentes a um só organismo de certificação, para que todas as realidades e dimensionamento empresariais sejam contempladas.

### 5.4. Conclusões finais

Desde há cerca de uma década que as auditorias a sistemas de gestão têm vindo a ser cada vez mais adoptadas por diversas organizações em diversos códigos de actividade económica. O que obrigou e continua a incentivar que organismos de certificação se aprimorem e exijam níveis de qualificação cada vez mais exigentes, na execução de auditorias. Evolução e acompanhamentos necessário, igualmente, para os organismos de acreditação.

A realização de auditorias, quer ao abrigo de processos de certificação, quer medidas de autocontrolo, possibilitam que a organização evolua e melhore no seu todo, reforçando a visão global, melhorando a comunicação, aumentando a satisfação de clientes e melhorando o produto/serviço. A norma NP EN ISO 9001 apela à melhoria contínua dos sistemas de gestão, desta forma o objectivo das organizações é criar mais valia, aumentando o lucro. Através da adopção de códigos de boas práticas, adequando mecanismo para gerir legislação e regulamentação aplicada ao sector de actividade e organização, reduzindo custos indesejáveis, consolidando know-how e reforçando a interacção da equipa. Existem princípios ou pilares onde as organizações devem assentar, segundo a NP EN ISO 9001 e que passam por focalização no cliente, identificando os seus requisitos e expectativas (sempre que possível antecipando-as), liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, aproximação à gestão, decisões factuais, benefícios da relação cliente – fornecedor e melhoria contínua.

Os resultados da auditoria possibilitam essa análise, esse confronto com problemas ou questões que afectem o sistema de gestão, e consequentemente, o funcionamento da organização. Para que tal aconteça, os procedimentos têm que ser adequados e existir sistematização, as responsabilidades estarem claramente definidas, os processos serem eficazes e optimizados com robustez e desburocratizados, numa equipa que actue como tal, com planeamento e recursos adequados.

Aquando do confronto com possíveis soluções para as constatações resultantes da realização de auditorias, surge a tomada de decisão. O tipo de decisões que são tomadas, o tempo de permanência do decisor na função, o grau de autonomia para desenvolver e implementar medidas, a garantia dessa implementação e o espaço de tempo que existe entre o conhecimento dos resultados das auditorias e as decisões que são tomadas constituem a matéria alvo do nosso estudo, juntamente com o tipo de decisor, as decisões perante problemas simples e complexos e a análise das características do decisor e a influência que os factores organizacionais e convicções e valores pessoais detêm sobre este.



Foram primeiramente e após uma adequada revisão bibliográfica, revisitados conceitos relativos às temáticas, tomada de decisão e auditorias. Nomeadamente, modelos de decisão, racionalidade na tomada de decisão, enquadramento normativo, auditorias a sistemas de gestão da qualidade, metodologia, evolução e processo.

Para a realização deste trabalho, optámos por um estudo descritivo simples, de modo a ser possível descrever os fenómenos a estudar, através de uma abordagem quantitativa, elegendo-se para o efeito o questionário com o intuito que fosse preenchido da forma mais real e sincera possível, privilegiando os direitos éticos de cada inquirido; deste modo acreditámos tratar-se da vertente mais adequada ao estudo do problema, estando sempre presentes os objectivos traçados.

O instrumento de recolha de dados (questionário), foi aplicado a uma amostra constituída por 30 organizações e indivíduos que responderam em seu nome. Estas organizações pertencem à lista de empresas certificadas do organismo de certificação SGS ICS e realizam rotineiramente auditorias ao seu sistema de gestão da qualidade. A colheita dos dados foi realizada em meio natural, e tratou-se de um processo amostral não probabilístico por conveniência. Desta forma, e depois de aplicados os questionários que foram devolvidos (cerca de 20%), procedeu-se ao tratamento dos dados respectivos através de suporte informático com recurso aos programas, Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S.) versão 17.0, Microsoft Office Excel 2007 e Microsoft Office Word 2007, para subsequente apresentação sob o formato de gráficos e quadros, o que facilita a sua leitura e análise.

Da análise aos dados recolhidos aquando da apresentação do questionário foi obtida a resposta possível à questão colocada pelo estudo, “*em que medida os tipos de decisão se relacionam com os resultados da auditoria e grau de autonomia do decisor nas organizações*”, não tendo ficado provado que exista relação entre as variáveis “tipo decisão” e a “decisões de auditoria”, de forma idêntica, entre “tipo decisão” e “autonomia”. Através da análise dos dados, verificou-se que as empresas inquiridas pertencem ao universo das PME e com um passado temporal no mercado dentro do intervalo de 31 a 40 anos.

Através de várias análises *crosstab* foi possível concluir acerca da relação entre variáveis. Nomeadamente em relação às hipóteses de trabalho colocadas. Assim, concluímos que as hipóteses não se comprovam. Não existe relação entre o tipo de decisões e as decisões tomadas na sequência de auditorias realizadas às organizações que constituem a nossa

amostra. Pode-se também afirmar que, não ficou provada existência de relação entre o tipo de decisões e o grau de autonomia que o decisor inquirido tem. Concluímos pela análise de regressão múltipla que as sete variáveis independentes consideradas (equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão, objectivo estilo gestão, níveis estilo gestão, tempo dispendido estilo gestão, efeitos estilo gestão, autonomia estilo gestão, riscos estilo gestão) explicam apenas 42,3% da variância da variável tipo de decisões com significativa capacidade preditora para as variáveis equilíbrio estilo gestão, responsabilidade estilo gestão e autonomia estilo gestão.

Pode resumir-se que o nível de escolaridade do decisor, é na sua maioria (65%) licenciatura e o cargo de director de sistema de gestão é o mais ocupado com 45%. Em relação à autonomia, 65% dos inquiridos referem possuí-la para implementar e tomar acções após resultados das auditorias e 74% refere implementar sempre acções no espaço de 1 a 4 semanas (65%). Estas decisões são maioritariamente racionais (84%). Neste caso os decisores consideram que perante os resultados de auditorias a melhor decisão é a racional. O que vai de encontro ao modelo racional que refere a racionalidade como um factor fundamental para a tomada de decisão.

Inferre-se que estes dados para além de irem de encontro ao modelo racional, também tenham presentes características do modelo neo institucional.

O estilo de decisão mais praticado é flexível (35%) e as decisões programadas (55%) quer para problemas simples, quer complexos, o que se enquadra no modelo normativo da NP EN ISO 9001.

Pode ainda concluir-se que os valores da organização são mais influentes e significativos do que os valores e convicções pessoais, leia-se dos decisores, perante as decisões tomadas após conhecidos os resultados das auditorias.

Assim, e após os desenvolvimentos efectuadas quanto ao objecto, objectivo e questão do estudo, estamos em condições de abordar as hipóteses colocadas.

H1: Existe relação entre o tipo de decisões e as decisões após auditorias.

Esta hipótese não é confirmada. Independentemente dos resultados das auditorias e consequentemente da implementação ou não de acções, estas decisões não se relacionam com o tipo de decisões que o decisor toma.

H2: Existe relação entre o tipo de decisões e o grau de autonomia.

Esta hipótese não é confirmada. Independentemente de o decisor de ter ou não autonomia para implementar acções após auditorias o tipo de decisão não está relacionado.

Após a conclusão do estudo, consideramos ter atingido todos os objectivos que nos propusemos, dada a natureza do mesmo, realizando a investigação num núcleo de organizações com significativo histórico em auditorias.

Para finalizar, salientamos que ao realizar este trabalho, é nosso propósito que ele possa servir para novas investigações sobre esta temática, no sentido de ser possível afirmar se os resultados das auditorias afectam a tomada de decisão nas organizações.

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

Pires, R. (1997). Economia e Gestão. Lisboa. Edições Sílabo.

Edosomwan, J. (1995). Integrating Productivity and Quality Management. CRC Press.

Harrington, H.J. (1991). Business process improvement the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw-Hill Professional.

Mills, C. (1989). The Quality Audit: A Management Evaluation Tool. McGraw-Hill.

Deming, E. (1997). A nova Economia. Brasil. Qualitymark.

Cantanhede, C.; Moitinho, A. (1960). Produtividade, aspecto organizacional. Publicado por Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Brasil.

Scherkenbach, W. (1988). The Deming Route to Quality and Productivity: Road Maps and Roadblocks. CEEP Press Books.

Gil, A. L. (1992). Auditoria operacional e de gestão: qualidade da auditoria. Atlas.

Castro Pinto, J; Dias Curto, J. (1999). Estatística para economia e gestão: instrumentos de apoio à tomada de decisão. Sílabo.

Woods, R. (1973). Audit Decision Cases: Suggested Decisions. New York, Ronald Press Co

Albarelo, L. et al. (1997): “Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais”. Lisboa, Gradiva.

Bardin, L. (1977): “L’analyse de contenu”. Paris, PUF.

Bell, J. (1997) : “Como realizar um projecto de investigação”. Lisboa, Gradiva.

Bryman, A. (1993): “Quantity and quality in social research”. Londres e Nova Iorque, Routledge.

Bryman, A.; Cramer, D. (1995): “Análise de dados em Ciências Sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS” Oeiras, Celta.

Carmo, H.; Ferreira, M. (1998): “Metodologia da investigação. Guia para auto-aprendizagem.” Lisboa, Universidade Aberta.

Cerveira, A.; Martins, M. (1999): “Introdução às probabilidades e à estatística”. Lisboa, Universidade Aberta.

Foddy, W. (1996): “Como perguntar. Teoria e prática na construção de perguntas em entrevistas e questionários”. Oeiras, Celta.

Ghiglione, R. (1987); “Questionner”, in A. Blanchet e al., Les techniques d’enquête en sciences sociales, Paris, Dunod.

Ghiglione, R.; Matalon, B. (1997): “O inquérito - teoria e prática”. Oeiras, Celta Editora.

Javeau, C. (1992): “L’enquête par questionnaire” Bruxelles, Éditions de L’Université de Bruxelles, Les Éditions d’Organisation.

Oppenheim, A. (1996): “Questionnaire design and attitude measurement”. Londres.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1998): “Manual de investigação em Ciências Sociais” Lisboa, Gradiva.

Reichardt, C.; Cook, T. (1986): “Métodos cualitativos em investigación evaluativa”. Madrid, Morata.

Selltiz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S. (1972): “Métodos de pesquisa nas relações sociais”. Brasil, Editora Pedagógica e Universitária.

Silva, A.; Pinto, J. (orgs.) (1986): “Metodologia das Ciências Sociais”. Porto, Biblioteca Ciências do Homem, Edições Afrontamento.

Youngmann, M. (1986): “Designing and analysing questionnaires”. Nottingham, Rediguid 12, University of Nottingham, School of Education.

Bilhim, J. (2007). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 3ª edição. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Grellier, C. (2006). As Competências Pessoais e Profissionais do Gestor. 1ª edição, Lisboa, Editorial Presença.

Neves de Almeida, F. (2007). Psicologia para Gestores. Madrid, McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Fachada, M. (2001). Psicologia das Relações Interpessoais. 4ª Edição. Lisboa. Edições Rumo.

Mão de Ferro, A; Fernandes, V. (2000). O Formador e o Grupo. 3ª Edição. Lisboa. IEF

Pereira, O. (1999). Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Robbins, S. (2004). Fundamentos do Comportamento Organizacional. 7ª edição. Brasil. Prentice Hall

Marcelino, I. (1995). Princípios da Filosofia, de R.Descartes. Porto, Porto Editora, Lda.

Neves de Almeida, F. (2007). *Psicologia para Gestores*. Madrid, McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Albarello, Luc. (et al.) (1997). *Práticas e Métodos de Invetigação em Ciências Sociais*. 1ª edição, Lisboa, Gradiva.

Eco, U. (1995). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 6ª edição, Lisboa, Editorial Presença, Lda.

Quivy, R.; CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva – Publicações, Lda,

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. 4th edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Dawson, R. (1994): “Decisões Certas e Seguras Sempre”. Rio de Janeiro. Editora Campus.

Stais, R. (2002): “Princípios de Sistemas da Informação”. Rio de Janeiro. LTC Editora.

Laudon, K. (2001): “Gerenciamento de Sistemas de Informação”. Rio de Janeiro. LTC Editora.

DataGramZero, “Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento”, *Revista de Ciência da Informação*, v.3 nº4 Ago/02, Artigo 2, de Lígia Valentim.

Artigo “Tomada de Decisão nas Organizações”, Maria Alice Porto, publicado em 22-03-2008.

Artigo “Inteligência Organizacional e Competitiva”, Kira Tarapanoff, Brasília, 2001.

Artigo “Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão”, Maria Terezinha Angeloni.

Carneiro, Elsa: “A problemática da decisão: A opção dos pais pela escola privada”. Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia. Dissertação. Agosto 2006.

Bell, J. (2002), *Como realizar um projecto de investigação*. Gradiva.

Bilhim, F.J.A. (2001). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1989). *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Brasil, H.G. (1993). *Processo Decisório e a questão orçamentária: uma analogia*.

Revista Adm. Pública. 27(3). 115-46. Rio de Janeiro. (policopiado).

Ferreira, J. M. C., Neves, J. (2001). Poder, conflito e negociação. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (org.). Manual de psicossociologia das organizações. (pp.501-528). Editora McGraw-Hill

Friedberg, E., (1993), O Poder e a Regra: dinâmicas da acção organizada, Instituto Piaget.

Gareth, M. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Editora Atlas.

Laroche, H. (1991). A Tomada de Decisão, In N. Aubert et all, Management II. Porto: Rés Editora.

Mintzberg, H. (2004). Estrutura e dinâmica das organizações. Publicações Dom Quixote.

Morgan G. (1996). Imagens da Organização, São Paulo, Editora Atlas.

Sfez, L. (1990). Crítica da Decisão. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Simões, E. (2001). O processo de tomada de decisão. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (org.). Manual de psicossociologia das organizações. (pp.405-426). Editora McGraw-Hill

PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J.N. (2005) – Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 972-618-391-X

POLIT, Denise; HUNGLER, Bernardette, (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. 3ªed., Porto Alegre, Arte Médica.

Apontamentos da PG em Gestão pelo Valor, APAV.

Publicação, Anuário das empresas certificadas.

Sites Consultados

Wikipédia, disponível em [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Instituto Português de Acreditação, disponível em [www.ipac.pt](http://www.ipac.pt)

Société Générale de Surveillance, disponível em [www.pt.sgs.com](http://www.pt.sgs.com)

Scientific Electronic Library Online, disponível em [www.scielo.br](http://www.scielo.br)

International Organization for Standardization, disponível em [www.iso.org](http://www.iso.org)

## ANEXOS

### Anexo I - Questionário utilizado

Os resultados das auditorias e as tomadas de decisão

Page 1 of 4

#### Os resultados das auditorias e as tomadas de decisão

O presente questionário faz parte da investigação no âmbito do estudo "Os resultados das auditorias e as tomadas de decisão", do MBA em Gestão da Universidade Aberta, o qual é dirigido a organizações com sistema de gestão da qualidade certificado há mais de 10 anos. Assim, solicitamos a sua colaboração, respondendo às questões que se seguem. Pedimos-lhe que responda com o maior rigor e honestidade, dada a sua importância para a análise dos dados e consequentes conclusões a formular. Nesta investigação, a identidade e confidencialidade estão devidamente salvaguardadas. Este questionário apenas se destina a fins científicos. O seu contributo é extremamente precioso.

##### \*Obrigatório

##### Identificação \*

Dimensão da empresa (em número de colaboradores)

- ☐ Até 10
- ☐ de 11 a 25
- ☐ de 26 a 50
- ☐ de 51 a 100
- ☐ Mais de 100

##### Identificação \*

Idade (anos)

- ☐ Até 30
- ☐ De 31 a 40
- ☐ De 41 a 50
- ☐ Superior a 50

##### Identificação \*

Quais as suas habilitações académicas?

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra:

##### Identificação \*

Função na organização

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dGpVYWhURGdTOC1wRklz...> 16-05-2010



- ☐ Gestão topo
- ☐ Director Sistema Gestão
- ☐ Gestor Sistema Gestão
- ☐ Gestor Processo (s)
- ☐ Outra:

**Identificação \***

Há quanto tempo exerce a função na organização? (em anos)

**Autonomia \***

Qual o nível de autonomia perante o sistema?

- ☐ Tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem solicitar aprovação
- ☐ Não tem autonomia para desenvolver e implementar medidas sem aprovação superior

**Auditoria \***

Após uma auditoria ao sistema de gestão da qualidade

- ☐ Implementa sempre acções
- ☐ Por vezes implementa acções
- ☐ Não implementa acções

**Auditoria \***

Em média, quanto tempo após serem conhecidos os resultados de auditorias ao sistema de gestão da qualidade, são desencadeadas medidas?

- ☐ Até 1 semana
- ☐ De 1 a 4 semanas
- ☐ De 5 a 8 semanas
- ☐ Mais de 8 semanas

**Decisões \***

Como classifica as decisões tomadas na sua organização (após conhecidos resultados das auditorias ao sistema de gestão da qualidade)?

- ☐ Racionais
- ☐ Irracionais
- ☐ Administrativas
- ☐ Criadoras
- ☐ Outra:

**Decisões \***

Como se considera em relação às tomadas de decisões?

- ☐ Decidido
- ☐ Flexível
- ☐ Autoritário
- ☐ Compreensivo
- ☐ Outra:

**Decisões \***

Mediante os problemas simples, as suas decisões são:

- ☐ Programadas
- ☐ Não programadas
- ☐ Outra:

**Decisões \***

Mediante os problemas complexos, as suas decisões são:

- ☐ Programadas
- ☐ Não programadas
- ☐ Outra:

**Decisões \***

Que factores considera que influenciam os seus comportamentos nas tomadas de decisão?

1 2 3 4

Valores e convicções da organização ☐ ☐ ☐ ☐ Os seus valores e convicções**Decisões \***

Quais os efeitos das suas tomadas de decisão? (enuncie 2)

**Estilo de Gestão \***

Existe equilíbrio entre as suas responsabilidades, os recursos necessários e a autoridade necessária ao desempenho das suas funções.

Discordo completamente ▼

**Estilo de Gestão \***

Na sua organização, existe um grande sentido de responsabilidade em relação aos resultados.

**Discordo completamente** ▼

**Estilo de Gestão \***  
Os objectivos, na sua organização, são claros e mensuráveis.

**Discordo completamente** ▼

**Estilo de Gestão \***  
Existem demasiados níveis de tomada de decisão, na sua organização.

**Discordo plenamente** ▼

**Estilo de Gestão \***  
É dispendido tempo suficiente na avaliação de opções, antes da tomada de decisões.

**Discordo plenamente** ▼

**Estilo de Gestão \***  
Na sua organização são sempre considerados os efeitos a longo prazo das decisões tomadas.

**Discordo plenamente** ▼

**Estilo de Gestão \***  
Na sua organização, a estrutura permite suficiente autonomia para decisões autónomas.

**Discordo plenamente** ▼

**Estilo de Gestão \***  
É encorajado a correr riscos razoáveis para atingir objectivos.

**Discordo plenamente** ▼

**Enviar**

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)

<https://spreadsheets0.google.com/viewform?formkey=dGpVYWhURGdTOC1wRklz...> 16-05-2010

## Anexo II - Lista das empresas que constituíram o universo

	A	B	C	D	E
	Cliete	Âmbito		Norma	Distrito
1	A METALÚRGICA - Bakeware Production, S.A.	Concepção e Fabricação de Louça Metálica, Artigos de Uso Doméstico e Artefactos Metálicos.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
2	A. BRAZ HELENO, SA.	Comercialização de Viaturas Novas BMW e Usadas Multimarca. Comercialização de Peças BMW e MINI.	29	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
3	A. BRAZ HELENO, SA.	Prestação de Serviços Pós Venda BMW e MINI.	29	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
4	A. BRAZ HELENO, SA.	Comercialização de Viaturas Novas BMW e Usadas Multimarca. Comercialização de Peças BMW. Prestação de Serviços Pós Venda BMW.	29	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
5	A.P. NOVAIS, LDA.	Fabricação de Produtos Pré-Cozinhados Ultracongelados.	03	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
6	ACENYL PLASTICOS, LDA.	Armazenamento, Comercialização e Assistência Técnica de Matérias Primas Plásticas. Comercialização de Equipamentos.	29	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
7	ACOSGRAF - Fábrica de Máquinas Gráficas, Lda.	Fabricação e Comercialização de Máquinas e Acessórios para a Indústria Gráfica.	18	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
8	Alberto Couto Alves, S.A.	Concepção e Produção de Misturas Betuminosas. Concepção, Construção e Beneficiação de Vias de Comunicação, Edifícios, Obras de Urbanização e outras Infra - Estruturas.	16	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
9	ALBERTO DA SILVA BARBOSA & FILHOS, LDA.	Fundição de Ligas de Cobre para Obtenção de Lingotes e Biletes. Extrusão, Trefilagem e Estragem de Barras de Latão.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
10	Alirações - Rações para Animais, S.A.	Fabricação de Alimentos Compostos para Animais.	03	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
11	ALUALPHA - Fabrico e Comercialização de Feragens,	Concepção, Fabricação e Comercialização de Ferragens.	17	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
12	ALUMÍNIOS CESAR, S.A.	Concepção, Desenvolvimento, Fabricação e Comercialização de Louça Metálica e Artigos de Uso Doméstico. Serviço de Revestimento de Produtos de Alumínio, Aço e Outros.	17	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
13	AQUAPOR - Aquários e Equipamentos, SA	Fabricação de Aquários, Acessórios de Vidro e Equipamentos, e Comercialização de Produtos para Aquaríofilia.	18	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
14	BALANÇAS MARQUES DE JOSÉ PIMENTA MARQUES, LDA	Fabricação, Instalação e Comercialização de Equipamentos de Pesagem.	19	NP EN ISO 9001:2000	BRAGA
15	BARATA & MARCELINO - INSTALAÇÕES ELÉCTRICAS, LDA.	Construção e Manutenção de Redes de Distribuição de Energia Eléctrica em BT, MT, AT até 60 K/V e de Infra-Estruturas de Telecomunicações.	28	NP EN ISO 9001:2008	COIMBRA
16	BOTANÁGUA - EMPRESA DE TRATAMENTO DE AGUAS ,LDA.	Concepção, Fabricação e Comercialização de Produtos e Equipamentos para Tratamento de Águas.	12	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
17	Bresimar Automação, SA.	Comercialização de Equipamentos Eléctricos, Electrónicos e de Automação. Produção de Sondas de Temperatura e Nível. Concepção e Aplicação de Sistemas de Automação.	31	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
18	CALHEIROS EMBALAGENS SA	Fabricação de Embalagens Litografadas em Cartolina e Cartão.	09	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
19	CARTONARTE-INDÚSTRIA DE CARTONAGEM, LDA.	Concepção, Fabricação e Impressão de Embalagens em Cartão Canelado.	07	NP EN ISO 9001:2000	LEIRIA
20	CAVES PRIMAVERA, S.A.	Concepção e Produção de Vinhos Comuns, Espumantes, Aguardentes e Licorosos. Comercialização de Vinhos, Licorosos e Bebidas Espirituosas.	03	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
21	Central Motors - Comércio de Automóveis, S.A.	Comercialização de Viaturas Novas e Usadas BMW. Comercialização de Peças e Prestação de Serviços de Após Venda para a Marca BMW.	29	NP EN ISO 9001:2008	BEJA
22	CONFECÇÕES LUSO SUECO, LDA.	Confeção, Desenvolvimento e Supervisão da Confeção de Artigos de Vestuário Exterior.	04	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
23	CONSTANTINO CARNEIRO DE SOUSA, S.A.	Concepção e Fabricação de Home 'wear.	04	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
24	CONTINENTAL IMPORTADORA, S.A.	Comercialização de Material Eléctrico.	29	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
25	COSTA IBÉRICA - MADEIRAS, S.A.	Transformação de Madeiras.	06	NP EN ISO 9001:2008	VISEU
26	COSTA, LEAL E VÍCTOR - ELECTROTECNIA PNEUMÁTICA, LDA.	Comercialização de Produtos para Automação Industrial.	29	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
27	CROMITAP - PRODUTOS PARA PLÁSTICOS, LDA.	Concepção e Fabricação de Concentrados de Cor, Concentrados de Aditivos e Colorações. Comercialização de Produtos Químicos e Equipamentos para a Indústria em Geral.	12	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
28	DATAPLAS - PLÁSTICOS TÉCNICOS, SA	Fabricação de Peças Técnicas para a Indústria, por Transformação de Termoplásticos pelo Sistema de Injecção.	14	NP EN ISO 9001:2008	COIMBRA
29	DEROVO, DERIVADOS DE OVOS, S.A.	Fabricação de Oviprodutos e Derivados.	03	NP EN ISO 9001:2000	LEIRIA
30	DIFLEX - Indústria de Materiais de Decoração, Lda.	Concepção, Desenvolvimento, Fabricação e Comercialização Exteriores de Estores para Interiores e e Artigos Similares para Decoração.	23	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
31	DIDDO- Comércio e Industria de Material Electrónico	Comercialização, por Grosso e a Retalho, e Armazenamento de Material e Equipamentos Eléctricos e Electrónicos.	29	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
32	Duromin - Equipamento para Minas Pedreiras e Obras Públicas, Lda.	Comercialização, Montagem e Assistência Após Venda de Equipamento e Ferramentas para Minas, Pedreiras e Obras Públicas.	29	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
33	EGITÉCNICA - TÉCNICO CONSTRUTORA, S.A.	Instalações Eléctricas de Baixa e Média Tensão Aéreas e Subterráneas. Postos de Transformação, Instalação de Redes de Comunicação, Electrónicas, Instalação de Equipamentos Electromecânicos. Comercialização de Material Eléctrico de Corte, Protecção e Instalação; Tubos e Acessórios: Material de Aspersão e Bombagem.	28	NP EN ISO 9001:2000	GUARDA
	EMPRESA DE CONSTRUÇÕES AMÂNDIO CARVALHO, S.A.	Concepção, Construção e Beneficiação de Vias de Comunicação, Obras de Arte, Arranjos Urbanísticos e Infraestruturas. Concepção e Produção de Misturas	16	NP EN ISO 9001:2008	PORTO

35	Empresa de Transportes GALAMAS, Lda.	Serviços de Mudanças Nacionais e Internacionais.	31	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
36	EMPRESA DE TRANSPORTES GONDOMARENSE, LDA.	Prestação de Serviços de Transportes de Passageiros em Autocarro.	31	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
37	EMPRESA GRÁFICA FEIRENSE, S.A.	Pré-Impressão, Impressão Offset, Tipografia, Encadernação e Fabricação de Cartonagem Fina.	09	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
38	ENGENHARIA DE ACUSTICA E AMBIENTE LDA	Caracterização de Impactes na Componente Acústica do Ambiente (Cálculo de Mapas de Ruído). Condicionamento Acústico de Edifícios e Equipamentos. Avaliação da Exposição de Trabalhadores ao Ruído durante o Exercício de uma Actividade Laboral. Condicionamento de Vibrações em Edifícios. Condicionamento da Exposição do Corpo Humano a Vibrações.	34	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
39	ENGIPLASTE, PLASTICOS DE ENGENHARIA E EQUIPAMENTO, LDA.	Armazenamento, Comercialização e Assistência Técnica de Produtos Químicos. Comercialização de Equipamentos.	29	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
40	ESTEREOFOTO - Geoengenharia, S.A.	Actividades Cartográficas; Actividades de Cadastro; Avaliações e Expropriações.	35	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
41	EXTRUSAL - Companhia Portuguesa de Extrusão, SA	Fabricação de Perfis de Alumínio por Extrusão. Anodização, Lacagem e Maquinação de Perfis e Acessórios de Alumínio. Fabricação de Ferramentas de Extrusão (matrizes).	17	NP EN ISO 9001:2000	AVEIRO
42	FÁBRICA DE TINTAS ISOLACA, LDA.	Fabricação de Tintas e Vernizes.	12	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
43	FABRINDEX - Fabrico Industrial de Expositores, Lda	Fabricação de Expositores para Empresas e de Expositores para Cerâmicos. Montagem de Showrooms.	17	NP EN ISO 9001:2000	AVEIRO
44	FAMARI - FÁBRICA MARINHENSE DE CARTONAGEM, SA.	Fabricação de Embalagens de Cartão Canelado.	07	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
45	FAMO - Industria de Mobiliario de Escritorio, Lda.	Concepção e Fabricação de Mobiliário de Escritório.	23	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
46	FARINHAS FIRMOS, LDA.	Fabricação de Farinhas de Trigo e de seus Subprodutos. Comercialização de Farinhas de outros Cereais.	03	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
47	GASOGAS, DISTRIBUIDORA DE OLEOS E COMBUSTIVEIS ,LDA.	Prestação de Serviços de Transporte Rodoviário e Logística de Carga Geral. Prestação de Serviços de Transporte Rodoviário de Mercadorias Perigosas.	31	NP EN ISO 9001:2000	LEIRIA
48	GFI Solutions - Tecnologias de Informação,Unip.Lda	Concepção de Soluções Informáticas. Comercialização de Produtos Informáticos e Prestação de Serviços.	29	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
49	GNEISSE-INDÚSTRIA DE COZINHAS, LDA.	Fabricação, Instalação e Assistência Após Venda de Mobiliário de Cozinha.	23	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
50	GOLDCER INDÚSTRIA CERÂMICA, SA	Fabricação de Pavimentos e Revestimentos em Pasta Branca.	15	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
51	Gráfica Ideal de Agueda - Industrias Gráficas, S.A	Concepção e Produção de Embalagens em Cartolina, Papel e Microcanelado, Litografadas em Offset.	09	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
52	GRANDUPLA - FÁBRICA DE PLÁSTICOS, S.A.	Concepção e Fabricação de Artigos de Matérias Plásticas.	14	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
53	GRUPNOR - Grupo Portugues de Elevadores do Norte, LDA.	Concepção, Fabricação, Instalação e Manutenção de Elevadores.	18	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
54	GUEDOL, Engenharia, S.A.	Obras de Infra-estruturas e Urbanizações, nomeadamente: Vias de Comunicação ( pavimentos flexíveis rígidos e com blocos); Redes de esgotos; Adução e abastecimento de Águas; Caloetamentos; Movimentos de Terras.	28	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
55	HELDER PIRES, LDA.	Montagem e Comercialização de Componentes Plásticos para Veículos de Duas Rodas. Comercialização de Consumíveis, Equipamentos Desportivos e de Segurança para Motociclismo.	14	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
56	HENRIQUE & FILIPE, LDA.	Fabricação de Unidades de Iluminação de Emergência. Electrificação de Quadros Eléctricos e Sistemas de Iluminação. Montagem de Computadores por Andares.	19	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
57	HIDROFER, FABRICA DE ALGODÃO HIDROFILO, LDA.	Fabricação de Dispositivos Médicos em Algodão Hidrófilo 100% Branco.	13	EN ISO 13485:2004	BRAGA
58	HIDROFER, FABRICA DE ALGODÃO HIDROFILO, LDA.	Fabricação de Algodão Hidrófilo. Fabricação de Produtos Derivados do Algodão Hidrófilo.	13	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
59	Horquim - Representações, Lda.	Preparação, Armazenagem, Embalagem e Distribuição de Produtos Químicos.	29	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
60	Hospital S. João - Serviço de Imuno-Hemoterapia	Serviços Clínicos e Laboratoriais (Banco de Sangue e Centro de Medicina Transfusional; Centro de Trombose Hemostase; Centro de Biologia Molecular; Centro de Aférese)	38	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
61	HR Indústria, SA.	Concepção, Fabricação e Comercialização de Vestuário de Trabalho e Uniformes. Serviços de Corte de Componentes para a Indústria Automóvel.	04	NP EN ISO 9001:2008	VISEU
62	HYDRO ALUMÍNIO PORTALEX, S.A.	Extrusão de Perfis de Alumínio, Refusão, Fabricação e Tratamento de Superfície.	17	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
63	IDUNA-Comércio e Ind. de Mobiliário de Escrit. SA.	Concepção, Fabricação e Comercialização de Mobiliário de Escritório.	23	NP EN ISO 9001:2000	BRAGA
64	INDUQUÍMICA-Produtos para Artes Gráficas, Unip.Lda	Comercialização de Produtos para Artes Gráficas.	14	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
65	InterTráfego Norte - Transitários, Lda.	Planificação e Organização de Transportes Internacionais e Nacionais, nas Vias Terrestre, Marítima e Aérea. Gestão de Operações de Logística.	31	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
66	IPESA BALANÇAS E BÁSCULAS ELECTRÓNICAS, LDA.	Concepção, Fabricação, Comercialização e Serviços Após-Venda de Equipamentos de Pesagem	19	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
67	J.TEX - Industrias Metalomecânicas, SA.	Concepção, Fabricação e Instalação de Cisternas e Caldeiras, e Prestação de Serviços de Assistência Técnica. Comercialização de Acessórios.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
68	JAMARCOL ACESSÓRIOS PARA MOTORIZADAS, LDA.	Fabricação de Produtos Destinados aos Veículos de Duas Rodas e Diversas Peças Metálicas para a Indústria Metalomecânica em Geral.	17	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO

69	JOÃO SANTOS & COELHO, LDA.	Projecto, Montagem e Assistência Técnica em Electricidade (Média e Baixa Tensão) e Telecomunicações.	28	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
70	JOSÉ CÂNDIDO CHICHARO & FILHO, LDA.	Comercialização de Veículos Novos Toyota e usados Multimarca, Peças e Acessórios. Manutenção e Reparação Mecânica de Veículos da Marca Toyota.	29	NP EN ISO 9001:2000	BEJA
71	JOSÉ NEVES & C <sup>a</sup> LDA	Transformação e Comercialização de Cartão Canelado e Papéis. Comercialização de Plásticos e Fitas.	07	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
72	JOSE SANTOS & CAMPOS, Lda. [ Grafislab ]	Concepção, Fabricação e Comercialização de Produtos de Artes Gráficas.	09	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
73	KLC - Indústria de Transf. de Matérias Plásticas.	Engenharia, Fornecimento de Moldes, Fabricação e Montagens Mecânicas na Área de Plásticos Técnicos.	14	NP EN ISO 9001:2000	LEIRIA
74	LABINA - FUNDIÇÃO INJECTADA LDA.	Fabricação de Produtos em Ligas de Alumínio e Zinco (Zamak) em Fundição Injectada.	17	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
75	LEASE PLAN PORTUGAL, Lda.	Aluguer Operacional de Veículos e Gestão de Veículos.	29	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
76	LIMATEXIL - FÁBRICA DE MALHAS, S.A	Fabricação de Artigos de Malha.	04	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
77	LUSOCARGO - TRANSITÁRIOS, S.A.	Serviços de Trânsito Internacional e Nacional de Mercadorias, por via Terrestre, Marítima e Aérea, sua Coordenação e Serviços Conexos.	31	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
78	LUZ, COSTA & RODRIGUES, LDA.	Fabricação de Vedantes e Perfis Técnicos em Polímeros (Borracha e Plástico).	14	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
79	MAFREL - MANUEL DE FREITAS LOPES & C <sup>a</sup> , LDA.	Fabricação de Paletes em Madeira.	06	NP EN ISO 9001:2000	SANTARÉM
80	MANUEL PIMENTA, LDA.	Realização de Análises Clínicas nas Valências de Bioquímica, Hematologia, Imunologia, Endocrinologia, Microbiologia e Toxicologia e Monitorização de Fármacos, nas Fases Pré-Analítica (Recolha, Transporte e Tratamento de Amostras), Analítica (Execução de Análises) e Pós-Analítica (Processamento dos Dados e entrega ao Cliente).	35	NP EN ISO 9001:2008	VIANA DO CASTELO
81	MARIO COELHO, LDA	Armazenamento, Comercialização e Assistência Técnica de Produtos Químicos. Comercialização de Equipamentos.	29	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
82	MARSIPEL INDUSTRIA CURTUMES, SA	Concepção e Desenvolvimento na Preparação, Curtimenta, Tingimento e Acabamento de Peles.	05	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
83	MAXIPLÁS, PLÁSTICOS DE ENGENHARIA, LDA.	Injecção, Acabamento de Superfície e Montagem de Peças Metálicas.	14	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
84	MICAU-INDÚSTRIAS ALIMENTARES E COMÉRCIO GERAL, SA	Fabricação de Produtos em Pó, Caramelo Líquido, Toppings e Pastas para Recheio.	03	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
85	MORAIS MATIAS, S.A.	Produção de Ampolas de Vidro Neutro.	15	NP EN ISO 9001:2000	LEIRIA
86	MORGADO & CA., SA.	Comercialização por Grosso de Material Eléctrico - Iluminação.	29	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
87	MOVOSTE - COZINHAS E EQUIPAMENTOS, LDA.	Concepção, Comercialização, Fabricação e Instalação de Mobiliário de Cozinha e de Mobiliário para Clínicas Médicas. Comercialização de Equipamentos e Acessórios para Cozinhas e Clínicas Médicas.	23	NP EN ISO 9001:2008	SANTARÉM
88	Mundífios - Comércio de Fios, S.A.	Comercialização de Fios Têxteis.	29	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
89	MUROPLÁS, INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, LDA.	Fabricação de Peças Técnicas em Plástico por Tecnologia de Injecção.	14	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
90	NAVARRA-EXTRUSÃO DE ALUMÍNIO, S.A.	Extrusão de Perfis de Alumínio.	17	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
91	O2A - AUTOADESIVOS, SA.	Comercialização, Impressão e Corte de Fitas e Espumas Adesivas.	29	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
92	OCEÂNICO GOLF, S.A.	Gestão, Exploração e Manutenção dos Campos de Golfe: The Old Course; Pinhal Golf Course; Laguna Golf Course; Millenium Golf Course e Vitória Clube de Golfe, incluindo Organização de Torneios de Golfe, Serviço de Restauração e Lojas de Artigos de Golfe.	35	NP EN ISO 14001:2004	FARO
93	OLITREM-INDUSTRIA DE REFRIGERAÇÃO, S.A.	Concepção, Desenvolvimento, Produção, Assistência e Comercialização de Equipamentos de Refrigeração. Comercialização, Instalação e Assistência a Equipamentos de Hotelaria.	18	NP EN ISO 9001:2008	SANTARÉM
94	PALSER - Bioenergia e Paletes, LDA.	Concepção e Fabricação de Paletes e Estrados de Madeira.	06	NP EN ISO 9001:2008	CASTELO BRANCO
95	PARMALAT PORTUGAL - Produtos Alimentares, Lda.	Fabricação de: Leite e Leite com Ingredientes, Nata e Nata com Ingredientes, Molho Béchamel, Manteiga, Bebidas de Sumo com Leite, Sumos, Néctares, Bebidas Refrigerantes, Polpa de Tomate e Bebidas de Soja, Pasteurizados, Esterilizados e UHT. Comercialização de Biscoitos.	03	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
96	PARMALAT PORTUGAL - Produtos Alimentares, Lda.	Fabricação de: Leite e Leite com Ingredientes, Nata e Nata com Ingredientes, Molho Béchamel, Manteiga, Bebidas de Sumo com Leite, Sumos, Néctares, Bebidas Refrigerantes, Polpa de Tomate e Bebidas de Soja, Pasteurizados, Esterilizados e UHT. Comercialização de Biscoitos.	03	NP EN ISO 14001:2004	LISBOA
97	PELTÉCI, Manufacturas de Pele e Tecidos, SA	Transformação de Peles.	05	NP EN ISO 9001:2008	SANTARÉM
98	PERES-SOCTIP, INDÚSTRIAS GRÁFICAS S.A.	Pré-Impressão, Impressão e Acabamentos de Produtos Offset Folha a Folha e Offset Rotativa.	09	NP EN ISO 9001:2008	SANTARÉM
99	PERFILNORTE - EMPRESA DE PERFILAGEM, SA	Fabrico de Chapas Metálicas para Fachadas, Paredes e Coberturas; Comercialização de Painéis e Acessórios.	17	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
100	PETROCHEM, PRODUTOS QUÍMICOS DE PORTUGAL, LDA	Produção e Comercialização de Produtos Químicos de Higiene e Manutenção Industrial. Análise e Assistência Técnica em Sistemas de Tratamento de Águas na Indústria.	12	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA

101	PLANBELAS - Sociedade Imobiliária, S.A.	Promoção Imobiliária e Vendas, Gestão de Espaços Verdes, Serviços de Vigilância e Manutenção e Limpeza, Gestão de Infra-Estruturas e Serviço de Apoio ao Residente, Restauração, Gestão, Exploração e Manutenção do Campo de Golfe, do Belas Clube de Campo.	39	NP EN ISO 14001:2004	LISBOA
102	PLASOESTE - SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE PLÁSTICOS,	Fabricação de Plásticos, Filme, Manga e Sacos com e sem Impressão.	14	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
103	PLÁSPEÇAS - Artigos Publicitários em Plástico, Lda	Fabricação de Embalagens e Peças Técnicas Termoformadas e Termomoldadas em Plástico.	14	NP EN ISO 9001:2000	SANTARÉM
104	PMH-PRODUTOS MÉDICOS HOSPITALARES, SA.	Fabricação de Dispositivos Médicos em Matéria Plástica. Comercialização de Dispositivos Médicos.	19	NP EN ISO 9001:2008	SANTARÉM
105	POLISMAR, PLÁSTICOS INDUSTRIAIS, LDA.	Fabricação por Injeção de Peças Técnicas em Plástico e Montagem.	14	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
106	PORTMAR - Agência de Navegação, Lda.	Agenciamento, Representação de Armadores de Linhas Regulares ou não Regulares. Assistência e Apoio a Navios e Operações Portuárias. Angariação de Cargas e Atividades Complementares ao Transporte Marítimo.	31	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
107	Portocargo Transitários, SA.	Prestação de Serviços de Transitário.	31	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
108	PROCESL - ENGENHARIA HIDRÁULICA E AMBIENTAL, LDA.	Prestação de Serviços em Consultoria e Elaboração de Estudos e Projectos nos Domínios da Engenharia, da Construção e do Planeamento, Principalmente na Área das Engenharias Hidráulica, Sanitária e Ambiental.	34	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
109	PROCLIMA - Indústria de Produtos de Alumínio, Lda.	Concepção e Fabricação de Acessórios para Caixilharia de Alumínio, Peças Técnicas para a Indústria e Janelas de Lâminas Beta.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
110	PROMOPLÁS - Promoções e Transformações de Matérias	Desenvolvimento e Fabricação de Peças em Plástico.	14	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
111	PURATOS, S.A.	Concepção, Fabricação e Comercialização de Produtos para a Indústria de Panificação, Pastelaria e Geladaria. Prestação de Serviços de Apoio Técnico aos seus Clientes.	03	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
112	RAFAEL VALENTE & MOTA, S.A.	Pré-Impressão, Impressão e Acabamentos para as Artes Gráficas.	09	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
113	RAIO-MÓVEIS METÁLICOS, LDA.	Fabricação de Mobiliário de Escritório e Comercialização de Cadeiras e Acessórios para Escritório.	23	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
114	Raporal - Rações de Portugal, S.A. - Divisão de Rações	Fabrico de Alimentos Compostos Para Animais.	03	NP EN ISO 9001:2008	SETÚBAL
115	Rebello - Artes Gráficas, Lda.	Artes Gráficas, Impressão Offset e Impressão Digital de pequeno e Grande Formato.	09	NP EN ISO 9001:2000	AVEIRO
116	Recer - Indústria de Revestimentos Cerâmicos, S.A.	Fabricação e Comercialização de Revestimentos Cerâmicos e Respetivos Complementos (Listelos, Meias Canas, Peças Decoradas, Faias, Degraus, Rodapés). Comercialização de Produtos Complementares aos Revestimentos Cerâmicos.	15	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
117	RECIPLÁS - Indústrias de Recipientes Plásticos, Ld	Fabricação de Peças Plásticas por Injeção.	14	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
118	RICARDO & BARBOSA, LDA.	Fabricação de Ferramentas Mecânicas para as Indústrias de Semicondutores e de Cablagens Eléctricas. Fabricação de Ferramentas de Corte e Estampagem. Fabricação de Moldes para Peças de Borracha.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
119	RILNOR, Sociedade de Revestimentos de Metais do No	Revestimentos Anti-Corrosivos e Anti-Aderentes em Peças Metálicas.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
120	SALEMO & MERCA, LDA.	Concepção, Fabricação, Tratamentos de Superfície e Comercialização de Produtos Metálicos, Mecânicos e Eléctricos.	17	NP EN ISO 9001:2008	SETÚBAL
121	SALSICHARIA ESTREMOCENSE LDA	Preparação e Transformação de Carnes Frescas e Congeladas: Espécie Suína (Porco Preto, Porco Branco e Porco Raça Alentejana) e Espécie Ovina. Fabrico de Enchidos Tradicionais do Alentejo (Porco Preto, Porco Branco e Porco Raça Alentejana).	03	NP EN ISO 9001:2000	ÉVORA
122	SAPROPOR - Produtos Alimentares, SA	Fabricação e Comercialização de Produtos Cárneos Transformados.	03	NP EN ISO 9001:2008	SETÚBAL
123	SASAKI INTERNACIONAL, LDA.	Fabricação de Colchões, Almofadas, Edredões, Saunas e Mantas Térmicas.	23	NP EN ISO 9001:2000	PORTO
124	SEAR - Sociedade Europeia de Arroz, S.A.	Transformação de Arroz. Comercialização de Cereais e seus Derivados.	03	NP EN ISO 9001:2008	SETÚBAL
125	SEBASTIÃO & MANUEL, LDA.	Confecção de Vestuário Exterior para Homem e Senhora.	04	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
126	SEMIMETAIS, SEMI-PRODUTOS DE METAIS, LDA.	Comercialização de Metais e Corte de Laminados.	17	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
127	SERRALHARIA O SETENTA, S.A.	Fabricação e Montagem de Estruturas Metálicas e Caixilharia em Aço, Aço Inox e Alumínio.	17	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
128	SETROVA - Construção e Manutenção Industrial, LDA.	Concepção, Construção, Pré-Fabricação e Montagem de Estruturas Metálicas e de Instalações de Fluidos (Tubagem Metálica e Não Metálica). Manutenção Industrial. Actividades Realizadas na Sede e nas Instalações dos seus Clientes em Território Nacional.	17	NP EN ISO 9001:2008	SETÚBAL
129	SICLAVE, TINTAS E PRODUTOS INDUSTRIAIS, LDA.	Fabricação e Comercialização de Tintas, Vernizes e Produtos Similares.	12	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
130	SIE - SOCIEDADE INTERNACIONAL DE EMBALAGENS, SA.	Fabricação de Produtos Plásticos (Embalagens em PEAD e PEBD).	14	NP EN ISO 9001:2000	LEIRIA
131	SIRPLASTE - Sociedade Industrial de Recuperados de Plásticos, S.A.	Reciclagem de Materiais Plásticos.	24	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
132	SISCOG, SISTEMAS COGNITIVOS, LDA.	Desenvolvimento e Manutenção de Soluções de Software.	33	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA



133	SITECNA - Soluções de Embalagem, Unip., Lda	Concepção, Desenvolvimento e Realização de Embalagens Termomoldadas.	14	NP EN ISO 9001:2008	LEIRIA
134	SOCIEDADE COMERCIAL C.SANTOS, LDA.	Comercialização de Viaturas Novas, Usadas e Peças Mercedes-Benz e SMART. Prestação de Serviço Após Venda Mercedes-Benz e SMART.	29	NP EN ISO 9001:2008	PORTO
135	SODILOG-Sociedade de Distribuição e Logística, LDA	Prestação de Serviços de Armazenagem e Distribuição de Produtos Farmacêuticos e Parafarmacêuticos e de Informação e Promoção.	31	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
136	SOPACAS, Sociedade de Placas de Betão, SA.	Fabricação e Montagem de Produtos Pré-Fabricados em Betão.	16	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
137	SULNOR, Indústria Metalomecânica, LDA.	Concepção e Fabricação de Acessórios para: Redes de Distribuição de Gás, Redes de Distribuição e Transporte de Electricidade, Redes de Iluminação Pública; Fundição por Gravidade de Liga de Alumínio em Coquilha.	17	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
138	SYNECTICS MEDICAL, LDA	Gastroic PH and Pressure Probes (Non-Sterile). Single Use pH Catheter Internal Reference. Multi-Use pH External Reference. Impedance catheters.	19	Directive 93/42/EEC annex II excluding section 4	LISBOA
139	SYNECTICS MEDICAL, LDA	Design and Manufacture of Non Sterile Gastroic pH, Pressure and Impedance Catheters.	19	ISO 13485:2003	LISBOA
140	T & T MULTIELÉCTRICA, LDA.	Construção de Instalações de Utilização de Energia Eléctrica, de Sistemas de Controlo e Segurança, de ITED, de Climatização e Aquecimento, de Redes Hidráulicas Prediais, de Redes de Gás, de Energia Solar. Comercialização e Prestação de Serviços de Assistência Técnica de Equipamentos e Materiais Associados à Actividade. Reparação de Aparelhos a Gás.	28	NP EN ISO 9001:2008	VEISEU
141	TÉXTEIS EVARISTO SAMPAIO, LDA.	Fabricação de Cobertores, Mantas e Fios em Lã e Outras Fibras. Prestação de Serviços de Fiação.	04	NP EN ISO 9001:2000	GUARDA
142	TÉXTEIS PENEDO, S.A.	Fabricação de Artigos Têxteis Lar.	04	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA
143	TICKET RESTAURANT DE PORTUGAL, S.A.	Concepção, Produção e Comercialização de Meios de Pagamento e seu Controlo	35	NP EN ISO 9001:2000	LISBOA
144	TRAMEL - TRANSFORMADORA METALÚRGICA, LDA.	Fabricação e Montagem de Caixailharia de Alumínio; Serralharia Civil de Ferro e Aço Inox.	17	NP EN ISO 9001:2000	Porto
145	VALINOX, INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, SA.	Construção e Montagem de Equipamentos Metalomecânicos. Concepção, Instalação e Assistência de Sistemas de Climatização.	17	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
146	VEDIOR PSICOEMPREGO - EMP. DE TRAB. TEMPORARIO LDA	Cedência de Pessoal em Regime de Trabalho Temporário.	35	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
147	Vista Alegre Atlantis, SA.	Concepção e Fabricação de: Artigos de Porcelana; Artigos de Cristal e Vidro; Artigos de Faiança; Artigos de Forno em Porcelana e Grés; Decalques. Comercialização de Cutelaria de Marca Vista Alegre.	15	NP EN ISO 9001:2008	AVEIRO
148	West Pharma - Produções de Especialidades Farmacêu	Fabricação de Formas Farmacêuticas Sólidas Oraís:- Pós e Granulados Acondicionados em Frasco ou Saquetas. - Cápsulas e Comprimidos Acondicionados em Blister ou Frasco.	13	NP EN ISO 9001:2008	LISBOA
149	WESTCABLE - ENGENHARIA E SERVIÇOS, LDA.	Projecto, Instalação, Manutenção e Comercialização de Soluções de TV por Cabo.	28	NP EN ISO 9001:2008	BRAGA



# Certificação & Auditorias

Presente em Portugal desde 1998, a SGS ICS foi o primeiro Organismo a obter a acreditação para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Desde então, sempre foi o Organismo de Certificação privado líder em Portugal, inovando nos serviços e impulsionando o mercado português para novos âmbitos de certificação, de acordo com as principais tendências internacionais.



## Certificação

- Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001, ISO/TS 16949)
- Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001)
- Sistema de Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001)
- Sistema de Gestão da Segurança Alimentar (HACCP, ISO 22000, EurepGap, BRC, IFS)
- Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SA 8000)
- Sistema de Gestão da Segurança da Informação (ISO 27001)
- Sistema de Gestão da Acessibilidade Global (UNE 170001)
- Sistemas de Gestão Florestal Sustentável e Cadeia de Custódia ou Responsabilidade (FSC e PEFC/NP 4406)
- Sistema de Gestão de Recursos Humanos (NP 4427)
- Certificação do Produto (Alimentar e Industrial)
- Marcação CE
- Certificação do Serviço



Com a SGS ICS, a sua empresa pode optar por 32 acreditações em 34 países, assegurando um reconhecimento verdadeiramente global através das prestigiadas marcas do líder mundial em serviços de certificação.